

Дейл
Карнеги

Как

использовать
перемены

себе

*во
благо*



Дейл
Карнеги

Как
использовать
перемены
себе
во
благо

Перевела с английского *Л. Г. Третьяк* по изданию:
EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS /
by Dale Carnegie & Associates, Inc., 2011.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Карнеги, Д.

Как использовать перемены себе во благо / Д. Карнеги; пер. с англ. Л. Г. Третьяк. — Минск: Попурри, 208 с.

ISBN 978-985-15-3221-2.

Мир постоянно изменяется. То, что надежно работало в прошлом, не всегда оказывается эффективным средством в настоящем или будущем. Если мы хотим достичь успеха как в карьере, так и в личной жизни, то должны быть готовы к переменам, иногда радикальным. В данной книге анализируются различные аспекты изменений, причины, по которым люди часто сопротивляются им, а также рассматриваются способы преодоления этого сопротивления.

Для широкого круга читателей.

© 2011 by Dale Carnegie
& Associates, Inc.

© Перевод. Издание. ООО «Попурри», 2012
© Оформление. ООО «Попурри», 2017

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мир постоянно изменяется. Успех в нашей жизни тоже динамичен, а не статичен. Независимо от того, хотим ли мы сохранить достигнутые результаты либо добиться чего-то большего, всегда нужно быть готовыми принять необходимые изменения, а в некоторых случаях — самим инициировать их.

Слишком часто люди полагают, что, поскольку их методы и установки вполне обоснованные и правильные, нет необходимости что-либо менять. Как говорят, «не чини то, что не сломалось». К сожалению, это изречение не всегда верно. То, что надежно работало в прошлом, не всегда оказывается эффективным средством в настоящем или будущем. Даже если мы прекрасно справляемся со всеми своими делами сегодня, изменение обстоятельств может служить сигналом к необходимости изменения наших действий.

Другими словами, чтобы достичь успеха как в карьере, так и в личной жизни, необходимо быть готовыми к переменам, иногда радикальным.

В данной книге мы проанализируем причины, по которым люди часто сопротивляются изменениям, а также рассмотрим способы преодоления этого сопротивления. Примеры основаны как на личном, так и на профессиональном опыте авторов книги.

Это вовсе не означает, что мы считаем нужным менять все, что делаем. Это означает, что мы должны быть открыты навстречу новым идеям.

Необходимость проведения изменений может быть вызвана развитием и внедрением новых технологий. В качестве наиболее общего примера можно привести компьютеризацию рабочих мест, ведущую к изменению всех трудовых процессов и операций. Иногда такая необходимость может быть обусловлена экономическими факторами. Когда происходит падение спроса на продукцию или услуги компании, внедрение новых методов, подходов, систем и структурных преобразований может оказаться единственным возможным способом сохранения жизнеспособности организации. Если же компания переживает период экономического подъема, требуется разработка новых подходов для удовлетворения возросшего спроса.

Изменения в жизни организации могут быть вызваны особенностями в законодательстве того государства, на территории которого она находится. Законы, запрещающие дискриминацию по расовым, религиозным, половым, возрастным и другим признакам, уже привели к глобальным изменениям в области политики и использования человеческих ресурсов.

Мы изучим различные аспекты изменений и научимся их использовать для достижения поставленных нами целей.

В частности, будут рассмотрены следующие темы:

- Перемены как шаг на пути к успеху
- Готовность к изменениям
- Как и когда предложить и инициировать процесс изменений
- Работа в команде
- Как снизить стресс в период проведения изменений
- Межкультурные коммуникации
- Гендерные и возрастные проблемы в рабочей среде

Знакомство с данной книгой является первым шагом на пути к успешному проведению изменений. Чтобы извлечь из

нее максимальную пользу, вначале бегло прочтите всю книгу, чтобы получить общее представление о роли перемен в нашей жизни. Затем внимательно перечитайте каждую главу, учтите все советы и рекомендации и начните применять их на практике. Именно это помогло многим мужчинам и женщинам, занятым в различных областях деятельности, принять, осуществить, а иногда и инициировать изменения, которые позволили их организациям не только выжить, но и достичь процветания. Добившись успеха для своей компании, эти люди добились успеха и для себя.

Глава 1

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключ к успеху лежит в нашей способности адаптироваться к изменениям среды.

ПИТЕР ДРУКЕР

Большинство людей надеются на успех как в работе, так и в жизни вообще. Их представления об успехе могут различаться, но общим является одно: желание его достичь. *Достижение* — именно это слово наиболее точно характеризует сущность того, что мы называем успехом. Это достижение определенной цели, которую мы поставили перед собой.

Многие пытаются раскрыть секрет успеха, и хотя можно встретить весьма толковые книги и руководства на эту тему, оказавшиеся в той или иной степени полезными другим людям, никому до сих пор не удалось открыть единую формулу успеха. Причина вполне объяснима: не существует двух абсолютно одинаковых людей, равно как не бывает и одинаковых «наборов» обстоятельств, в которых эти люди оказались. Кроме того, у каждого человека свои потребности и желания. Вот почему было бы по меньшей

мере нелогично пытаться изобрести универсальный способ достижения великой цели — успеха. Каждый человек индивидуален, и успех его тоже индивидуален. Сильная личность способна игнорировать сложившиеся правила и стереотипы поведения. Другими словами, успех зависит главным образом от личностных качеств человека. Исходя из этого, можно сформулировать следующее основополагающее правило: мы должны разработать собственный путь к успеху, руководствуясь прежде всего своими особенностями и убеждениями, а не общепринятыми догмами и установками. А вот изучение жизненного опыта и личностных качеств успешных людей может оказаться в этом плане весьма полезным.

По всей вероятности, существует столько же путей достижения успеха, сколько и людей, кто его достиг. Однако, как оказалось, всем им присущи некоторые общие качества. Мы назвали их ключевыми факторами успеха.

1. Уверенность в себе

Главная составляющая успеха — это уверенность в себе. Другими словами, чтобы достичь успеха, мы должны верить в себя. Однако это вовсе не означает, что у нас не может быть слабостей. Смысл в том, чтобы путем самоанализа выявить сильные и положительные стороны собственной личности, а затем организовать их в определенный план действий, который в конечном счете и приведет нас к желанной цели.

Уверенные в себе люди никогда не теряют веру в то, что они способны справиться с собственными страхами. Существует старая история о мальчике, испытывавшем страх перед старшеклассником из своей школы, который постоянно его бил и унижал. Однажды бабушка этого мальчика дала ему талисман, который его дед носил с собой всю войну и который, по ее словам, обладал удивительным

свойством: он делал своего владельца неуязвимым и непобедимым. Мальчик поверил в это и в следующий раз, когда его снова хотели избить, смог постоять за себя и хорошенько поколотил обидчика. И это было только началом! К концу учебного года он прослыл самым отчаянным смельчаком в школе.

Когда бабушка увидела, что ее внук полностью излечился от своих страхов, она рассказала ему правду: «талисман» был просто куском какого-то старого предмета, который она нашла у дороги, а все, что мальчику было нужно, — это *вера в себя*, в то, что он может сделать все, что захочет.

Именно *вера в себя* имеет решающее значение. Осознание собственной внутренней силы наделяет нас способностью достигать любых целей. *Мы можем сделать все, о чем думаем и чего хотим.* Знание этой истины можно сравнить с божьим даром, поскольку, обладая им, мы в состоянии справиться с любой проблемой. В нем источник неиссякаемого оптимизма. Это «открытая дверь» к процветанию. *Всегда держите ее открытой* — просто ожидайте получить то, что вам нужно.

Мы имеем право жить лучше. Поэтому ожидайте только хорошего. Не бойтесь, что за победой может последовать неудача. Не думайте о непреодолимых обстоятельствах и непосильных трудностях. Так вы не позволите им войти в вашу жизнь.

Чтобы добиться успеха, мы должны верить в свои собственные силы и свою способность осуществить то, что задумали. Мы также должны убедить в этом окружающих нас людей, будь то подчиненные или начальство.

Ясная, правильно поставленная цель — отправной момент любого успешного начинания, но именно уверенность в себе является той скрытой движущей силой, которая ведет, толкает, тянет нас вперед и вперед, пока заданная цель не превратится в реальность. Без этой силы ни одна идея

не продвинулась бы дальше стадии «постановки цели», а цель сама по себе не имеет никакой значимости. Многие люди ставят перед собой те или иные цели, но боятся потерпеть неудачу. Однако у каждого человека на протяжении жизни бывают как победы, так и поражения. Люди, которые застревают на своих неудачах, обречены на поражение и в будущем; те же, кто сосредоточится на своих достижениях, в дальнейшем сформируют стойкое позитивное мышление, что еще больше укрепит их уверенность в себе. Шекспир сказал: «Прошлое — это пролог к будущему». Все прошлые события нашей жизни, даже самые незначительные, оказывают влияние на наше будущее, но мы сами выбираем те из них, которые будут управлять нашими мыслями. Мы должны научиться анализировать свои неудачи, чтобы извлечь из них урок, а затем просто забыть о них. Пусть наши прошлые победы, а не поражения предопределяют будущее.

Успешные люди имеют очень твердые убеждения и стойкую жизненную позицию. У них невероятная способность мыслить позитивно; отрицательные категории им даже в голову не приходят. Эти люди настолько уверены в себе и в том, что все будет хорошо, что обратное с ними просто не происходит. Когда успешные люди решают что-то сделать, то внутренняя убежденность, что они могут это сделать, является для них само собой разумеющимся. Их не терзают сомнения и страхи. Не зря почти все известные мужчины и женщины, сумевшие добиться успеха, — великие мечтатели. Тем не менее именно этим людям, их непоколебимой уверенности в себе и в правоте своего дела мы обязаны всеми благами современной цивилизации. Представьте, что было бы, если бы Коперник и Галилей отказались от своих убеждений, когда их объявили безумцами? Можно сказать, что современная наука строится на их твердой убежденности в том, что Земля круглая и вращается вокруг Солнца, а не наоборот! На протяжении всей

истории великие мыслители, философы и проповедники спорили друг с другом на разные темы, но в данном случае их мнения полностью совпадают. Приведем лишь некоторые высказывания и изречения знаменитых людей. Марк Аврелий, великий римский император: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Дизраэли: «Все приходит к тому, кто умеет ждать. После долгих размышлений я пришел к убеждению, что человек, поставивший перед собой цель, обязательно должен ее достичь, и ничто не сможет противостоять его воле и решимости осуществить задуманное».

Ралф Уолдо Эмерсон: «Человек есть то, о чем он думает в течение дня». Уильям Джеймс: «Величайшее открытие моего поколения заключается в том, что человек способен изменить свою жизнь, изменив свой образ мыслей». Он также сказал: «Мы должны вести себя так, как если бы то, к чему мы стремимся, уже произошло. И постепенно это настолько сильно проникнет в наши чувства и привычки, настолько прочно войдет в нашу жизнь, что на самом деле станет реальностью». Джеймсу принадлежит и следующее высказывание: «Если вы действительно чего-то желаете, вы, скорее всего, это получите. Если вы захотите стать богатым, вы им станете. Если вы захотите чему-то научиться, вы этому научитесь. Если вы захотите выздороветь, вы выздоровеете. Нужно только четко сформулировать, чего именно вы хотите, и желать именно этого. Невозможно одинаково сильно стремиться к достижению нескольких разных целей одновременно».

Норман Винсент Пил: «Это один из основных законов Вселенной. Как бы я хотел открыть его в молодости! Со мной, однако, это произошло намного позже и стало для меня одним из величайших, если не самым величайшим, открытием, кроме разве что моего отношения к Богу. Этот закон можно кратко сформулировать следующим образом: если мы думаем о плохом, оно с нами и произой-

дет. Если же мы мыслим позитивно, то и результат будет позитивным».

2. Самодисциплина

Артур Рубинштейн, один из величайших пианистов, считал, что своим успехом он прежде всего обязан собственной способности четко планировать время и строго придерживаться графика репетиций. И даже став богатым и знаменитым, он продолжал ежедневно практиковаться на протяжении всей своей карьеры. Почти все великие люди делали что-то не потому, что их заставляли или вынуждали это делать. Они просто умели сами организовывать и контролировать свои действия без какого-либо внешнего давления или руководства. Так, спортсмены поддерживают себя в форме путем ежедневных многочасовых тренировок. Самодисциплина начинается с того, что мы сами принимаем на себя обязательство достичь определенной цели и сами определяем, что для этого нужно сделать и чем, возможно, придется пожертвовать.

С помощью самодисциплины мы можем достигнуть совершенства в любом деле и добиться осуществления любых поставленных целей. Оттачивайте свое мастерство, не переставайте учиться и тщательно обдумывайте все, что собираетесь предпринять.

В любом важном деле на разработку плана действий уходит почти столько же времени, сколько и на его осуществление. Успешный менеджер по продажам, перед тем как сделать коммерческое предложение, тщательно продумывает все возможные проблемы и способы их устранения. Руководители заранее анализируют все аспекты и последствия принимаемых ими решений. То же можно сказать и об известных режиссерах, актерах, телеведущих или тренерах спортивных команд.

Одним из важнейших аспектов самодисциплины является способность человека контролировать свои эмоции и поступки. Отсутствие самообладания принесло людям намного больше горя и неудач, чем любой другой недостаток, присущий человеческой натуре. Все мы время от времени сталкиваемся с проявлениями этого порока в нашей жизни.

Самодисциплина требует от нас максимальной концентрации на всем, что мы делаем, вплоть до самых мелочей. Мы должны сосредоточить *все* свои мысли на выполнении *конкретной* работы, до тех пор пока не сможем выполнять ее абсолютно безупречно и *с радостью*. Если же поставленные задачи кажутся слишком трудными, а работа — утомительной или монотонной, значит, вы недостаточно заинтересованы в том, что делаете.

Вот самая замечательная практика «концентрации», которая существует: если просто «вложить» всю свою душу в то единственное дело, которым мы сейчас заняты, то постепенно мы достигнем в нем совершенства.

К тому времени мы заметим, что сила наших мыслей передалась нашей работе и буквально пропитала ее положительной энергией. Эта энергия, в свою очередь, вновь вернется к нам в виде вдохновения, и мы всегда будем думать о своей работе с радостью.

Представим себе, что сейчас наша работа — это упражнение для тренировки беглости пальцев. Если мы *полностью* сосредоточимся на выполнении каждого движения, то сделаем все движения *безукоризненно*. И тогда наши мысли превратятся в неповторимые образы, которые будут готовы выразить наши пальцы. Это и есть *удовольствие* от работы. Если мы позволим нашему уму блуждать, то пальцы будут делать то же самое. Их движения будут неточными, поскольку *наш ум не в состоянии следовать за несколькими разными мыслями одновременно*. Если же мы научимся «разделять» мысли и двигаться за каждой из них по отдельности,

нам потребуется в пять раз больше времени на выполнение данного упражнения, но зато мы сможем в совершенстве овладеть искусством управления своими пальцами.

Теперь мы понимаем, для чего необходима концентрация на выполнении повседневных дел и задач. Для того чтобы наделить каждую клеточку нашего тела *замечательной способностью выражать мысли*. Повседневные задачи и их выполнение можно сравнить с упражнениями для тренировки беглости пальцев. Другими словами, нужно вложить свою душу в какое-то дело, прежде чем эта душа сможет выразительно зазвучать в симфонии нашей жизни.

Стив Джобс сказал:

«Работа занимает значительную часть вашей жизни, поэтому единственный способ получить от нее настоящее удовлетворение — делать то, что вы считаете великим делом. А единственный способ делать великое дело — это любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли свое дело, продолжайте искать. Не останавливайтесь. Как и в отношениях с людьми, сердце само подскажет вам, когда вы найдете то, что вам нужно. А все настоящие отношения с годами только крепнут. Поэтому продолжайте искать, пока не найдете. Не останавливайтесь».

3. Стремление к успеху

Успешные люди постоянно стремятся к успеху и не нуждаются ни в каких внешних стимулах. Они настолько увлечены своей работой, что готовы заниматься ею с утра до ночи. Их энергия кажется неиссякаемой. Возникающие проблемы не пугают их, а, наоборот, только усиливают желание достичь заветной цели. В 1986 году американский конструктор Берт Рутон и два пилота, Дик Рутон и Джина Йегер, совершили первый в мире беспосадочный кругосветный перелет на сконструированном ими самолете «*Voyager*». Скептиков было намного больше, чем тех,

кто верил в успех предприятия. Трудности сопровождали «Voyager» на протяжении всего полета, но энтузиазм пилотов и их вера в успех проекта позволили им найти выход из самых, казалось бы, безвыходных ситуаций и осуществить задуманное.

Первый шаг на пути к успеху — это постановка ясной и четкой цели, к которой нужно идти. Иначе как мы можем надеяться на успех или узнать, что достигли его, если мы не определили, чего же конкретно хотим? Кроме того, необходимо продумать план достижения поставленной цели. Ни одно серьезное дело не будет иметь успеха без тщательно разработанного плана действий, которые необходимо выполнять шаг за шагом и день за днем.

Мы должны выработать в себе привычку записывать все блестящие, полезные и имеющие практическую значимость идеи, которые приходят нам в голову при выполнении своей работы. Кроме того, со временем стоит расширить кругозор и обратить внимание на работу коллег, а также на все, что происходит вокруг. Заведите своего рода каталог своих умных мыслей и в дальнейшем используйте их при разработке конкретных планов действий. Сегодня большинство людей пользуются в таких целях электронными устройствами типа Blackberry, iPad и т. п. Однако некоторым удобнее вести записи в обычных бумажных блокнотах.

В случае возникновения проблем или незнакомых для нас ситуаций можно обращаться к своим записям, дополнять их новыми мыслями или корректировать.

Барри работал менеджером среднего звена в одной из американских компаний, и ему в голову часто приходили неплохие, а порой и блестящие идеи. Однако он никогда не предпринимал попыток осуществить эти идеи или донести их до руководства компании. Как результат, он так и не продвинулся по служебной лестнице. Его считали обычным сотрудником, который выполняет свою работу хорошо, но не превосходно. Если бы Барри воплотил свои

идеи в действительность, он, возможно, добился бы значительных успехов в своей карьере.

Величайшим преступлением в мире является нежелание человека реализовать свой потенциал. Когда вы делаете то, что умеете лучше всего, то помогаете не только себе, но и всему миру.

РОДЖЕР УИЛЬЯМС

Энтузиазм

Пылкий энтузиазм, подкрепленный здравым смыслом и настойчивостью, — вот качество, которое наиболее часто приводит к успеху.

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Ничто не является таким мощным стимулом к достижению успеха, как увлеченность своим делом, или энтузиазм. Важность этого качества можно понять, если обратиться к подлинному значению слова «энтузиазм», о котором многие из нас, возможно, до сих пор и не знали. Это слово имеет греческое происхождение и переводится как «вдохновленный, священный», что буквально означает «Бог внутри нас». Те, кому знакомо это состояние, являются действительно счастливыми людьми.

Энтузиазм — это движущая сила, которая не только делает человека способным «свернуть горы», но и «заражает» всех остальных на своем пути. Энтузиазм выбивает из работы скуку и превращает ее в удовольствие. Было замечено, что даже рабочие, занятые таким тяжелым физическим трудом, как копание канав, могут скрасить монотонность своей работы пением любимых песен.

Общеизвестным является тот факт, что люди гораздо чаще преуспевают в том деле, которое любят больше всего. Именно по этой причине они с энтузиазмом относятся к его выполнению. Энтузиазм является также основой для развития творческого воображения. Объясняется это просто: когда наш ум работает на «высоких оборотах», он с такой же скоростью воспринимает информацию из внешних источников. Далее мы увидим, что энтузиазм играет важную роль и в других аспектах философии успеха, а именно — в формировании правильного мышления и положительных личностных качеств.

4. Инициативность и предприимчивость

Приветствуйте каждое утро улыбкой. Смотрите на каждый новый день как на еще одну блестящую возможность закончить то, что не успели сделать вчера. Будьте инициативными. Наполните этот день успехом — с самого первого часа и самого первого дела. Сегодня никогда больше не наступит. Не тратьте его на неправильные действия или на бездействие. Вы были рождены не для поражений.

Ог Мандино

Некоторых людей можно сравнить с мобильным телефоном: чтобы начать что-либо делать, им нужно зарядиться от внешнего источника. Такие люди гораздо реже добиваются успехов, чем те, которые действуют в любое время, используя свой внутренний «самозапуск».

Приведем такой пример. Джон и Билл всю жизнь проработали в одной компании. Ко времени выхода на пенсию Джон был руководителем небольшого отдела, а Билл — ви-

це-президентом. Джон не мог понять, почему он не добился большего. Он часто говорил: «Я всегда делал то, о чем меня просили, и делал это хорошо». Билл, напротив, всегда знал, почему его карьера была успешной: с самого начала своей работы в компании он выступал инициатором проектов, вносил конструктивные идеи и предложения и не ждал, пока кто-нибудь скажет ему, что нужно делать.

Чтобы быть успешным, необходимо сформулировать для себя ряд принципов и в дальнейшем следовать им в своей работе. Как люди начинают строить дом? Вначале они делают чертеж, а уж затем только приступают к строительству фундамента, скрупулезно учитывая все детали проекта. Если бы они решили не делать фундамент, вся работа пошла бы насмарку, а дом, даже если бы его и удалось достроить, был бы непригоден для проживания. Тот же закон применим и к выполнению любого важного дела: тщательно продуманный план — верное начало и одно из неперменных слагаемых успеха.

Приведенные ниже четыре принципа являются ключевыми факторами любого успешного начинания.

- **Концентрация.** Она означает полное, безраздельное внимание на своем деле, мысленное сосредоточение на работе, которую необходимо выполнить; сюда же можно включить такие понятия, как скрупулезность, точность, пунктуальность и максимальная отдача.
- **Честность.** Она предполагает отсутствие любого обмана, мошенничества или лжи посредством слова, взгляда или жеста. Честность — это, прежде всего, искренность: мы говорим то, что имеем в виду, и наоборот. Она создает нам хорошую репутацию, которая необходима в любом успешном деле.
- **Экономия.** Другими словами, это разумное использование своих физических и умственных сил. Не следует потакать своим слабостям, которые подрывают

здоровье и отнимают жизненную энергию. Соблюдение данного принципа делает человека сильным, выносливым, бдительным и способным к достижению целей.

- **Щедрость.** Имеется в виду щедрость во всем, то есть готовность поделиться не только своими деньгами, но и мыслями, готовность совершать благородные поступки, проявлять сочувствие и доброжелательность, в том числе и к соперникам.

Примите на себя обязательство

Инициативные люди сами принимают на себя обязательство добиться успеха в осуществлении поставленных целей. Обязательство — это нечто большее, чем решение. Каждый год, в новогоднюю ночь, принимаются миллионы решений. Люди обещают себе, что они сядут на диету, бросят курить, выучат иностранный язык, будут лучше относиться к своим родителям или детям, начнут продвигаться по службе или улучшат свою личную жизнь. Сколько из этих решений в итоге выполняется?

И это относится не только к новогодней ночи. Все мы время от времени решаем осуществить что-то важное и даже начинаем действовать в этом направлении, но через какое-то время забываем о своем решении.

Пол Питерс решил похудеть и сесть на строгую диету. Он взялся за это дело с большим энтузиазмом и тщательно продумал свое меню. Однако по работе ему часто приходилось посещать деловые обеды и ужины, где он полностью игнорировал свою диету. Когда Пол увидел, что его вес не снижается так, как он этого ожидал, то отказался от своей идеи.

Начальник Лизы Грант объявил о том, что в компании собираются установить новую компьютерную систему, и предложил желающим пройти обучение. Это давало

возможность дальнейшего карьерного роста. Лиза записалась на курсы и посетила первые два занятия. По мере усложнения программы она под разными отговорками стала пропускать занятия и в конце концов бросила учебу.

Предположим, что Пол действительно хотел похудеть, а Лиза имела искреннее желание научиться работать с новой программой. Что они могли бы предпринять, чтобы обеспечить выполнение поставленных задач — даже в случае, если бы это оказалось более трудным делом, чем они ожидали?

Для того чтобы достичь поставленной цели, мы должны пообещать себе сделать это. Обязательство — это нечто большее, чем просто принятие решения. Это своего рода торжественное обещание сделать все, что в наших силах, для претворения своего решения в жизнь. Взять на себя обязательство нелегко. Однако, если мы будем следовать заданным правилам, наша возможность преуспеть многократно возрастет.

Всегда помните, что ваше собственное решение преуспеть важнее любого другого.

АВРААМ ЛИНКОЛЬН

Ставьте конкретные цели

Вместо того чтобы говорить «Я хочу похудеть», определите, сколько именно килограммов вы хотите сбросить. Так будет легче вести подсчет результатов и следить за продвижением к цели. Когда цель невозможно выразить количественным образом, попробуйте ее максимально конкретно сформулировать, например: «Научиться заказывать еду на французском языке» или «Выступить на профсоюзном собрании».

Ставьте промежуточные цели

«Моя конечная цель — проплыть тридцать кругов за пятнадцать минут. К концу третьей недели мне нужно проплыть тридцать кругов за двадцать минут». «Срок предоставления отчета — 30 марта. К 10 марта я соберу все необходимые данные, к 20 марта закончу статистический анализ».

Ставя перед собой промежуточные цели, мы облегчаем себе задачу достижения конечной цели. Мы как бы идем к ней шаг за шагом. Вместо того чтобы волноваться о том, как сбросить сразу двадцать фунтов веса, мы сбрасываем сначала пять фунтов, затем еще пять и так далее.

Промежуточные цели также помогают нам установить *контрольные точки*. Это определенные отметки на нашей «шкале успеха», обозначающие переход на новый уровень. В школе такими точками можно считать экзамены в конце четверти или года. В работе это может быть периодическая аттестация. В нашем обязательстве по достижению цели мы должны сами определить эти контрольные точки. Если промежуточные цели достигаются, то наше стремление идти вперед усиливается. Если же нам не удалось добиться всего, что было запланировано на данном этапе, мы можем вернуться к ближайшей контрольной точке и пройти этот отрезок пути еще раз.

Заключите договор с самим собой

Договор — это соглашение об обязательствах. Когда финансовые трудности вынудили Рокко Эспозито оставить учебу в колледже после второго курса, он дал себе слово в течение пяти лет получить степень бакалавра. Он знал, что для этого придется заниматься по вечерам и в выходные дни, тратить значительную часть средств на обучение и во многом пожертвовать своей личной жизнью. Чтобы быть уверенным в осуществлении своего решения, молодой

человек заключил с самим собой письменный договор о достижении долгосрочной цели — получении степени бакалавра, в котором также определил промежуточные цели в виде графиков занятий и сроков их окончания. Когда возникали трудности или появлялось искушение расслабиться, он перечитывал этот договор и возобновлял в памяти свое обязательство.

Поделитесь своей целью с другим человеком

Известный исследователь самомотивации Наполеон Хилл советует поделиться своим обязательством с человеком, которому мы доверяем. Так, Рокко отдал копию своего договора брату Джо, который подписал его как свидетель и пообещал проследить за его выполнением. Когда через несколько лет из-за навалившихся проблем Рокко был близок к тому, чтобы бросить учебу, именно поддержка брата помогла ему не нарушить свое обязательство.

Поощряйте себя

После достижения цели мы должны получить вознаграждение за свой труд. От кого? От самих себя, конечно. Макс неоднократно пытался бросить курить, но через несколько месяцев постоянно срывался. Наконец он твердо решил покончить с курением и пообещал себе, что если не будет курить в течение года, то купит себе большой телевизор, о котором давно мечтал. Через год он купил себе телевизор. Денег, которые раньше уходили на сигареты, оказалось вполне достаточно.

Знание того, что результатом может быть не только психологическое удовлетворение, но и материальное вознаграждение, помогает многим людям не отступать от намеченных целей.

Таким образом, чтобы добиться желаемого, нужно принять на себя реальное обязательство. Наметив конкретные цели, определив контрольные точки на шкале успеха,

заключив договор с самим собой и поделившись им с близким человеком, а также поощрив себя за достигнутые успехи, мы сможем достичь поставленных целей как в работе, так и в других областях нашей жизни.

5. Отзывчивость

Процесс достижения цели, как правило, включает общение с другими людьми. Эмпатия — способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства — является важной составляющей успеха. Управляющие должны быть отзывчивыми к чувствам подчиненных; торговые представители должны предвидеть реакцию покупателей; выборные должностные лица должны понимать потребности своих избирателей.

Приведем два из основных правил успешного общения с людьми, сформулированных Дейлом Карнеги: «Искренне интересуйтесь другими людьми» и «Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника».

Применяя эти правила в наших повседневных отношениях с людьми как на работе, так и в личной жизни, мы будем поощрять их к проявлению своих лучших качеств, что, в свою очередь, поможет нам проявить себя.

Учитесь любить людей

Если наше желание приносить радость людям перерастает в постоянное стремление быть полезными другим, то это *побуждает* нас делать все необходимое для достижения успеха.

Другими словами, только те, кто страстно увлечен своим делом, желая при этом принести пользу как можно большему количеству людей, могут ожидать успеха. И движет ими прежде всего любовь к людям.

Желание приносить радость другим людям не только не причиняет вреда нашему умонастроению, но и способствует

обретению гармонии с окружающим миром. Оно является источником постоянного вдохновения, движущей силой, способной подчинять себе остальные, порой противоречивые чувства, которые мешают нам в достижении поставленной цели.

Попробуем подтвердить или опровергнуть верность данного утверждения, обратившись, как и раньше, к историям успешных людей. Рассмотрим типичный пример с двумя певцами. У обоих есть определенный талант к исполнению популярных песен и достаточно хороший голос (с точки зрения публики, но не музыкальных критиков). Таким образом, и тот и другой имеют весьма средние способности и примерно такие же шансы на успех.

Один певец никогда ни к чему не стремится, потому что поет только для себя. Он желает добиться признания, но не любит свою аудиторию. Он просто хочет всем показать, как замечательно поет. Публика чувствует это и сдержанно принимает его выступления, что, по сути, означает полный провал. Другой певец любит своих слушателей и думает прежде всего о том, чтобы сделать *их* счастливыми. Он исполняет песни, которые *нравятся публике*, и делает это так, *как нравится им*. Стремление принести людям радость своими песнями побуждает его наблюдать за реакцией публики, и он замечает малейшие проявления восторга или недовольства. Этот певец постоянно анализирует свои выступления, пытаясь лучше понять, что нравится его *любимым* слушателям. Таким образом, второй певец постоянно думает о слушателях; во-первых, потому, что он любит их, а во-вторых, чтобы лучше узнать их предпочтения в области музыки. Спустя годы испытаний и ошибок он наконец получает любовь и признание публики. Люди слушают его вначале с уважением, затем — с удовольствием, а после — с восхищением. Они благодарны этому певцу за то, что он знает их и понимает, что им нравится; он любит своих слушателей, и они платят ему тем же. В его песнях

есть теплота чувств, которой нет у другого исполнителя. Таким образом, однажды этот певец становится известным. Другими словами, к нему приходит успех.

В приведенном нами примере можно заменить певцов на двух актеров, писателей, архитекторов, рестораторов, менеджеров по продажам, производителей, проповедников, адвокатов, врачей или двух представителей любых других профессий. Это не имеет значения. Успеха обычно достигает тот, кто постоянно совершенствуется в своем деле, потому что любит свою целевую аудиторию и стремится сделать этих людей более счастливыми.

Не стоит думать, что чувство любви к людям может формироваться только в общественной деятельности. Это происходит и в процессе повседневных деловых или рабочих контактов. Продавцы общаются с покупателями в магазинах, управляющие — с подчиненными, менеджеры по продажам — с имеющимися и будущими клиентами. В результате такого общения они учатся любить своих клиентов и получать удовольствие от возможности приносить им радость. И если это им удастся, начинают искать все новые и новые способы улучшить свою работу и доставить радость еще большему числу людей.

Извлекайте максимум пользы из своих неудач. Помните, что ошибки и поражения — две важные ступени на пути к успеху.

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Учитесь быть терпимыми

Нетерпимость причиняет больше горя и неприятностей, чем любые другие формы невежества. Почти все войны возникают из-за нетерпимости. Разногласия между руководс-

твом и подчиненными — это тоже результат нетерпимого отношения друг к другу.

Невозможно соблюдать законы правильного мышления, не научившись быть терпимым. Самые грубые проявления нетерпимости являются следствием различий в религиозных и расовых взглядах, примерами чего изобилует история нашей цивилизации. Являемся мы хорошими соседями или нет, главным образом зависит от того, насколько мы терпимы друг к другу.

Нетерпимость — это результат невежества или, другими словами, отсутствия определенных знаний.

Можно назвать множество причин того, почему нам следует быть терпимыми. Прежде всего терпимость позволяет сохранять благоразумие и руководствоваться в своих действиях фактами, что ведет к формированию правильного мышления. Те люди, чей ум «блокирован» нетерпимостью, никогда не смогут правильно мыслить, без чего, в свою очередь, невозможно преодолеть нетерпимость.

Возможно, терпимое отношение к людям, чьи идеи, религиозные убеждения, политические взгляды и расовые признаки отличаются от наших, и не является нашей обязанностью, но оно является нашей привилегией! Нам не нужно ни у кого спрашивать разрешения быть терпимыми. Это чувство мы контролируем сами, с помощью своего мышления, следовательно, и ответственность за выбор, который мы делаем, также лежит на нас.

Нетерпимость закрывает двери к тысяче возможностей и гасит свет нашего разума. Мы постигаем законы терпимости, когда пытаемся объективно оценивать действительность и начинаем понимать, что нет истины в последней инстанции, поскольку всегда есть что-то, чего мы пока не знаем. Если данные навыки практиковать на протяжении длительного времени, то это приведет к осознанию своего места в жизни и формированию способности решать про-

блемы, возникающие на пути к достижению поставленных целей.

Секрет успеха прост. Делайте то, что нужно, так, как нужно, и тогда, когда это нужно.

АРНОЛЬД ГЛАСОУ

Используйте золотое правило успеха во взаимоотношениях между людьми

Золотое правило — относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам, — является в определенном смысле важнейшим фактором успеха. Несмотря на то что на протяжении более пяти тысяч лет все великие философы призывали соблюдать это правило, подавляющее большинство людей в наше время считает его чем-то вроде чудесной проповеди для священника.

Между тем именно золотое правило и является тем базисом, на котором должны строиться наши отношения как с детьми, так и со взрослыми людьми. Можно, конечно, не соблюдать его и добиваться желаемого с помощью силы или непорядочных поступков, что многие и делают, но такой успех не принесет счастья, поскольку все, что получено нечестным путем, нарушает душевное спокойствие человека.

Идеи являются самыми ценными продуктами деятельности человеческого разума. Если мы сумеем генерировать полезные идеи и затем претворять их в жизнь, то сможем получать в качестве «жалованья» все, что пожелаем. Благополучие, созданное или приобретенное с помощью философии золотого правила, не вызывает сожаления, не тревожит совесть и не нарушает душевный покой.

Успеха достигают те, кто использует золотое правило в качестве слогана в своей деловой или профессиональной

деятельности, проникаясь его духом и следуя, образно говоря, каждой его букве.

На самом деле философия золотого правила основана на действии одного очень важного закона Вселенной. Правильное понимание и осознанное применение его в своей жизни позволит любому человеку достичь успеха в отношениях с другими людьми. Большинство из нас знают этот закон (его еще называют кармическим бумерангом): совершенное нами добро или зло к нам же и вернется. Если мы оскорбим кого-то, нам ответят оскорблением. Если мы похвалим кого-то, нас тоже похвалят. Если будем щедры к другим людям, они также проявят к нам щедрость.

Существуют, конечно, и исключения из данного правила, но все же в основном оно всегда срабатывает. Хорошее притягивает хорошее. Успешное привлекает успешное. Негатив притягивает негатив. Это естественный закон природы, характерный для всего живого на Земле.

Делайте больше, чем вам за это платят

Золотое правило тесно связано с принципом, который можно сформулировать следующим образом: делайте больше, чем вам за это платят. Поступая так, мы побуждаем других делать для нас больше, чем предполагалось. Очевидным является тот факт, что зачастую людям настолько нравится то, что мы для них делаем, что они сами предлагают заплатить за это более высокую сумму. Правило сложных процентов, в котором заключается секрет медленного, но верного накопления богатства, применимо не только к деньгам, но и к отношениям между людьми. Только здесь сама человеческая природа начисляет и выплачивает нам проценты за его соблюдение.

Данный принцип является настолько же важным, насколько очевидным и простым, хотя далеко не все это понимают. С его помощью можно открыть возможности, выходящие за рамки нашего воображения. Кроме того,

следование этому принципу помогает раскрыть настоящий секрет искусства обхождения с людьми: как добиться того, чтобы люди были рады сделать то, чего мы хотим.

Если мы желаем, чтобы кто-то оказал нам помощь или содействие, надо разыскать этого человека и оказать ему услугу, эквивалентную той, которую мы ожидаем получить взамен. Если наши действия поначалу не вызовут ответной реакции, необходимо «удвоить дозу» своих усилий и оказать еще одну услугу, затем еще одну и так далее, пока этот человек из чувства стыда или чего-то еще не почувствует себя обязанным отблагодарить нас и сделать то, о чем мы его просили.

Мы сами должны сделать первый шаг на пути к сотрудничеству, чтобы добиться этого от других людей!

Вышеизложенное утверждение стоит перечитать сотни раз, так как в нем заключен смысл одного из самых действенных законов, знание и соблюдение которого необходимы для достижения значительных успехов в жизни. Конечно, может случиться и так, что какой-то человек, которому мы оказали значительную услугу, никогда не сделает для нас то же самое, но всегда нужно помнить одну важную закономерность: даже если кто-то не захотел ответить на наш призыв к сотрудничеству, другие в большинстве своем будут придерживаться данного принципа человеческих взаимоотношений и окажут нам ответную услугу, руководствуясь при этом чувством порядочности, а иногда, возможно, и корыстными мотивами.

Что посеет человек, то и пожнет!

Библия (К Галатам 6:7)

Это изречение из Библии — не просто наставление. В нем заключена важная житейская истина, лежащая в основе любого успешного начинания. Каждая наша мысль

и каждое наше действие, находя свой путь в пространстве Вселенной, соберут целый клубок схожих по своей природе мыслей и поступков, чтобы вернуться к нам в положенное время.

Нельзя убежать от этой истины. Она такая же вечная, как и Вселенная, и такая же верная, как закон притяжения. Игнорировать ее — значит признавать себя невежественным или равнодушным. И то и другое сводит все шансы на успех к нулю.

6. Умение убеждать

Независимо от того, насколько мы компетентны в своей области, пока не научимся искусству убеждать людей, наши попытки достичь успеха могут терпеть одну неудачу за другой. Это может быть попытка убедить руководство в необходимости внедрения в рабочий процесс новой технологии, коллег — в сотрудничестве над проектом, подчиненных — в важности выполняемой ими работы. В любом случае наша способность «продавать», то есть продвигать свои идеи, является важной составляющей достижения успеха. Если мы искренне верим в то, что предлагаем, то будет нетрудно убедить в этом и других.

Рассмотрим технику работы лучших специалистов в области продаж, с которыми нам приходилось иметь дело. Это может быть человек, продавший нам новую машину, женщина, которой удалось найти покупателя на наш дом, или торговый представитель, убедивший нашу компанию установить новую компьютерную систему. Обратите внимание, независимо от того, какой товар или услугу люди предлагали, они делали это очень продуманно и последовательно.

Хотя мы не продаем какой-то осязаемый товар, тем не менее, если хотим, чтобы другие люди купили, то есть при-

няли нашу идею, мы должны действовать таким же образом, как это делают успешные специалисты по продажам.

В четвертой главе мы более подробно рассмотрим принципы и методы искусства продаж своих идей и обсудим, как лучше выдвинуть идею и заинтересовать остальных в ее осуществлении.

7. Настойчивость

Одна из главных причин, по которой люди терпят неудачу, заключается в том, что они слишком легко сдаются. Успешные люди идут к своей цели напролом, невзирая на трудности. Так, Эдисон смог изобрести нить накала для своей первой электрической лампы только после тысячи неудачных попыток. Когда то, что мы делаем, не приносит желаемого результата, возникает разочарование и сильное искушение все бросить. Всегда помните старую пословицу: «Если с первой попытки не удалось добиться успеха, попытайтесь сделать это снова и снова». Возможно, единственное, что от вас потребуется, — это просто изменить свою точку зрения или подход к работе.

Большинство людей сдаются, почти достигнув успеха. Они сходят с дистанции за один метр до финиша. Они перестают действовать в последнюю минуту игры, за один фут до приземления.

РОСС ПЕРО

Твердая решимость — это броня, которую не смогут пробить никакие неприятности. Мы должны привить себе мысль о том, что если отдадим бразды правления своей воле и скажем «поехали», то возьмем курс на покорение самых головокружительных вершин успеха.

Едва ли было хоть одно изобретение, о котором люди не заявляли еще на этапе возникновения идеи, и во многих случаях они действительно принимались за ее осуществление. Однако по мере появления проблем и трудностей они отказывались продолжать начатое дело, в то время как всегда находился какой-нибудь упрямец, который не желал сдаваться и продолжал двигаться вперед, преодолевая все сложности, пока не достигал заветной цели. Вспомните хотя бы Марка Цукерберга и братьев Уинклвосс.

Даже самая замечательная идея не представляет собой ценности, пока изобретатель не заставит ее работать и не воплотит в реальность. Государство награждает тех, кто первым получает патент на свое изобретение или находит своему изобретению практическое применение. Это общепринятая мировая практика. Таким образом, мечтатель всегда отстает от создателя.

Каждый, кто готов заплатить за успех, может его достичь, только цена здесь измеряется не деньгами, а усилиями. Первая важная составляющая успеха — это желание что-то сделать. Затем нужно научиться, как это сделать. И наконец, необходимо приступить к воплощению своего желания в действительность. Отсюда следует, что наилучшими возможностями для воплощения идей в действительность обладают люди с широким кругозором, те, кто имеет достаточный багаж знаний. Поэтому, если мы на самом деле хотим стать успешными людьми, то должны иметь независимое мышление, стремиться получить максимум знаний и твердо следовать своей цели, пока она не будет достигнута.

Другой аспект настойчивости заключается в постоянном самосовершенствовании вне зависимости от того, где мы находимся и кто мы есть. Учитесь всему, чему можете научиться. Думайте не о том, как мало мы можем, а о том, как много можем. Мы всегда будем востребованы, так как создадим себе репутацию «специалиста в своем деле»; ни

одна передовая компания не позволит себе потерять хорошего специалиста.

Люди, достигающие вершин успеха, являются смелыми, целеустремленными и трудолюбивыми; они никогда не бывают робкими, неуверенными и ленивыми. Непроверенных людей редко выдвигают на ответственные и руководящие должности. Обычно это работники, которые добились успехов в определенной области либо уже имеют успешный опыт руководства и которые сумели проявить такие качества, как энергичность, решительность и целеустремленность.

Люди, которым доверяют принятие важных решений, как правило, вовсе не гении. У них не больше талантов, чем у остальных, но они знают одно важное правило успеха: нужных результатов можно достичь только путем постоянной концентрации усилий на выполняемой работе. Чудеса не происходят сами собой. Они случаются лишь тогда, когда так было задумано и кем-то сделано. В этом и заключается единственный секрет успеха и единственная причина неудач. Успешные люди всегда уверены в успехе и видят цель уже достигнутой. Те же, кто боится поражения, обычно становятся неудачниками. Они ожидают неудачу и сами притягивают ее к себе.

Резюме

Каждый человек может добиться успеха в той или иной области при соответствующем образовании и обучении. К сожалению, очень многие люди, обладающие способностями и талантами самого разного рода, никогда не развивают и не используют их. В результате они просто перестают быть самими собой. Иногда, в силу определенных обстоятельств или из-за нежелания заниматься каким-либо делом, одни из них утрачивают интерес к работе и даже силу воли, другие начинают испытывать разочарование в результате перенесенных неприятностей или неудач. Поначалу им

всем нужно помочь опять встать на ноги, но вместо этого обычно следует новый удар. Таким образом, скрытые возможности этих людей так и не находят применения. Прогрессируют в такой ситуации все: и они, и мы. А ведь все, что нужно в подобной ситуации, — это дать им веру в то, что они обладают реальной внутренней силой изменить свою жизнь и обрести себя: нужно просто переключить свой ум с отчаяния на надежду.

Когда люди теряют способность реализовать себя, им потребуется поддержка их собственной силы воли. В наше время редко можно получить одобрение или какой-то вдохновляющий совет со стороны, поэтому приходится бороться со своими слабостями в одиночку. Мы не можем зависеть от чьей-либо помощи. Только мы сами можем полностью изменить свою жизнь, только мы сами принимаем важные решения и только мы сами можем победить свои слабости. Никто не сможет это сделать за нас. Нас могут только поддержать, но не более того.

Ничто не может помешать нам стать успешными людьми. Нет такого физического недостатка или даже болезни, с которыми мы не в состоянии справиться. Нужно лишь проявить больше решимости, мужества и силы воли.

Знание и применение семи ключевых факторов, рассмотренных в этой главе, многократно увеличивает наши шансы на успех. Приведем также еще одиннадцать советов, которые могут пригодиться в нашем путешествии по реке жизни.

1. Успех означает успешный образ жизни. Мы успешны тогда, когда исполнены душевного покоя, радости и счастья.
2. Выясните, чем вам нравится заниматься, а затем принимайтесь за это дело. Если сложно определить-ся с выбором самим, обратитесь за советом к близким вам людям.

3. Специализируйтесь в какой-то определенной области и постарайтесь достичь в ней более высокого уровня знаний и умений, чем кто-либо другой.
4. Успешному человеку чужд эгоизм. Его главное желание — приносить пользу человечеству.
5. Настоящий успех невозможен без душевного равновесия.
6. Успешный человек обладает великой психологической и духовной мудростью.
7. Если мы ясно представляем себе цель, то сможем ее достичь с помощью непостижимой силы и невероятных возможностей нашего ума.
8. Наша мысль, пронизанная чувством, становится верой или убеждением и на уровне подсознания руководит всеми нашими действиями.
9. Сила непрерывного воображения приводит в действие чудодейственные силы нашего подсознания.
10. Если мы хотим добиться продвижения по службе, нужно мысленно представить себе, как работодатель или любимый человек поздравляет нас с назначением на новую должность. Причем картина, нарисованная нашим воображением, должна быть абсолютно реальной: нужно слышать голоса людей, видеть их движения и ощущать все, что происходит вокруг. Необходимо продолжать практику визуализации до тех пор, пока мысленный образ не превратится в реальность.
11. Мысль об успехе сама по себе содержит все его элементы. Часто и с уверенностью повторяйте про себя слово «успех», и невидимая сила подсознания будет вести вас по пути к заветной цели.

Глава 2

О ВАЖНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН

Изменения — это закон жизни. И те, кто смотрит лишь в прошлое и настоящее, неминуемо упустят будущее.

Джон Ф. Кеннеди

Нет сомнений, что мир сегодня изменяется со скоростью, которую раньше было даже сложно себе представить. Целые индустрии внезапно появляются и также внезапно исчезают. Компании, которые иницируют или предвидят грядущие изменения, во многих случаях извлекают из них выгоду и достигают невероятного успеха. Те же, кто не был готов к такому повороту событий, испытывают потрясения и вынуждены уступать позиции более подготовленным конкурентам, при этом многие из них несут огромные убытки или полностью разоряются.

Одна из причин такого плачевного результата заключается в самоуспокоенности и удовлетворенности теми системами и процессами, которые всегда надежно

функционировали. Компании становятся заложниками своей собственной корпоративной культуры, в которой они привыкли чувствовать себя вполне комфортно.

Если мы хотим выжить в современном мире, то должны взглянуть на стратегию своей компании с позиций конструктивной критики, чтобы определить, приносит ли проводимая политика желаемые результаты. Если нет, то мы должны быть готовыми принять и осуществить любые преобразования, необходимые для достижения успеха.

Еще не так давно компьютер на столе у руководителя был редкостью. Им пользовались в основном специалисты, занимающиеся подготовкой и распечаткой документов для менеджеров. Сегодня компьютер является неотъемлемой частью рабочего места всех сотрудников компаний. Они больше не зависят от отчетов своих коллег, а имеют в своем распоряжении информацию в режиме реального времени. Компьютерный дизайн и верстка, автоматизированное производство, робототехника и постоянно меняющиеся технологии — характерные черты большинства прогрессивных организаций. Происходящие вокруг изменения вынуждают их пересматривать и перестраивать те аспекты корпоративной культуры, которые касаются технологии.

Нет ничего постоянного, кроме самих перемен.

ГЕРАКЛИТ

Между тем перемены в жизни организации не ограничиваются лишь технологическими аспектами. Многие успешные менеджеры используют практику проведения периодической оценки всех процессов, методов и систем, используемых в их компании. Независимо от того, являемся мы руководителями или простыми исполнителями, нужно постоянно стремиться совершенствовать свою работу и с готовностью принимать все необходимые изменения.

Следует отметить и тот факт, что в связи с реорганизацией многих компаний (часто ведущей к аутсорсингу и сокращению штата сотрудников) снижается и трудовая дисциплина. Безусловное доверие и преданность по отношению к своей организации, основанные на чувстве безопасности и уверенности в завтрашнем дне, сменяются неуверенностью и скептицизмом. Новая организационная культура должна строиться с учетом этих тенденций и быть направлена на возрождение у работников чувства ответственности и взаимного доверия.

И действительно, в последние годы получили развитие новые концепции управления персоналом, которые позволили значительно повысить результативность труда, усовершенствовать рабочие места и стимулировать креативность и новаторство. Ведь изменить способы работы с людьми намного сложнее, чем внедрить технологические нововведения.

Сложности осуществления перемен

В жизни любой компании постоянно происходят изменения, связанные с теми или иными сложностями. Они могут возникать на любом из трех уровней: индивидуальном, коллективном или организационном. Для того чтобы успешно провести необходимые организационные преобразования, мы должны знать о возможных проблемах и быть готовыми профессионально и уверенно справиться с ними.

Любые перемены обычно вызывают определенное сопротивление. Люди часто чувствуют, что могут потерять власть, независимость или ресурсы в результате изменившейся ситуации, и поэтому стремятся сохранить статус-кво. Чтобы добиться успеха в таком случае, мы должны сконцентрировать внимание сотрудников на очевидных преимуществах предлагаемого нововведения и таким образом снизить степень их сопротивления.

Одна из самых больших сложностей при проведении изменений — заставить людей серьезно отнестись к нововведениям. Многие на протяжении переходного периода занимают выжидательную позицию, не оказывая явного сопротивления, но и не проявляя особой заинтересованности в происходящем. Наша задача — вдохновить себя и людей, с которыми мы работаем, поддержать необходимые преобразования и активно участвовать в их проведении.

Как свести к минимуму беспокойство и тревогу

Любые крупные перемены в нашей жизни — это в той или иной степени наш второй шанс.

ХАРРИСОН ФОРД

Большинство из нас испытывает непреодолимое беспокойство и даже страх в связи с предстоящими переменами в жизни и работе. Однако как отдельные личности, так и коллективы сотрудников гораздо легче принимают изменения и быстрее приспосабливаются к новым условиям, если их беспокойство и страх сведены к минимуму. Для этого необходимо, во-первых, ознакомиться с планом предстоящих изменений и хорошо его понять, во-вторых, выразить нашу степень поддержки и участия и, в-третьих, признать, что данный план и наша роль в нем неразрывно связаны друг с другом и эта связь будет только усиливаться по мере внедрения нововведений.

Как добиться сотрудничества

Любые изменения в жизни организации могут вызвать ослабление сотрудничества и взаимосвязи не только между подразделениями, но и отдельными сотрудниками.

Подобную тенденцию наблюдали многие компании, проводившие те или иные преобразования. В таких случаях всегда следует помнить о том, что все мы являемся участниками одних и тех же процессов, происходящих в нашей организации, и поэтому должны строить мосты сотрудничества, а не возводить стены сопротивления.

Изменение рабочей обстановки очень часто приводит к пересмотру сложившейся системы приоритетов и ценностей. Например, если к нам приходит новый менеджер, что для него является главным в работе? Если мы хотим успешно провести необходимые преобразования, на чем в первую очередь следует сосредоточить усилия? Такие вопросы решаются посредством всеобщего тщательного рассмотрения и взаимодействия. Мы не сможем добиться успеха, если будем использовать авторитарный стиль управления. Чтобы оставаться конкурентоспособными в современном мире бизнеса с его жесткой конкуренцией и постоянно изменяющейся внешней средой, нам нужна каждая частичка энергии и креативности наших сотрудников.

Определите, как сотрудники оценивают ситуацию

Я давно заметил, что успешные люди редко сидят и ждут, пока с ними произойдут какие-нибудь события. Они идут и сами создают эти события.

ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ

Перед тем как проводить те или иные изменения, важно выяснить отношение сотрудников к существующему положению дел в компании. Ассоциация «Dale Carnegie & Associates, Inc.» разработала специальную систему для этих целей, называемую «Тест на восприимчивость к переменам». Ее может использовать руководитель компании,

а также консультант или любой менеджер верхнего звена. Кроме того, сотрудники могут проводить такие тесты в своем коллективе самостоятельно. Применение данной системы преследует сразу две цели. Первая заключается в том, чтобы получить более полное представление о возможной реакции персонала на предстоящие изменения в организации. Вторая — помочь самим тестируемым лучше понять свое отношение к переменам и выбрать наиболее подходящую для себя модель поведения. Тест содержит три категории вопросов.

Фактографические вопросы

Эта группа вопросов направлена на получение важной информации практического характера. Например, если планируется изменить способ выполнения работы, вопросы могут быть такими:

- Как мы выполняем данный вид работы сейчас?
- Что нам представляется наиболее легким в нашей работе?
- Что вызывает наибольшую сложность?
- Если бы мы могли что-то изменить в нашей работе, что бы мы сделали?

Причинные вопросы

Причинные вопросы определяют мотивы или факторы, обуславливающие ответы на фактографические вопросы. Они относятся к типу «как» и «почему».

- Как используемые в настоящее время методы помогают или мешают достижению целей подразделения (компании)?
- Почему они мешают или помогают?
- Что конкретно нам нравится в используемых методах? Почему?

- Что конкретно нам не нравится в используемых методах? Почему?

Ценностно-ориентированные вопросы

И наконец, ценностно-ориентированные вопросы помогают нам лучше понять систему ценностей человека и его отношение к окружающей действительности.

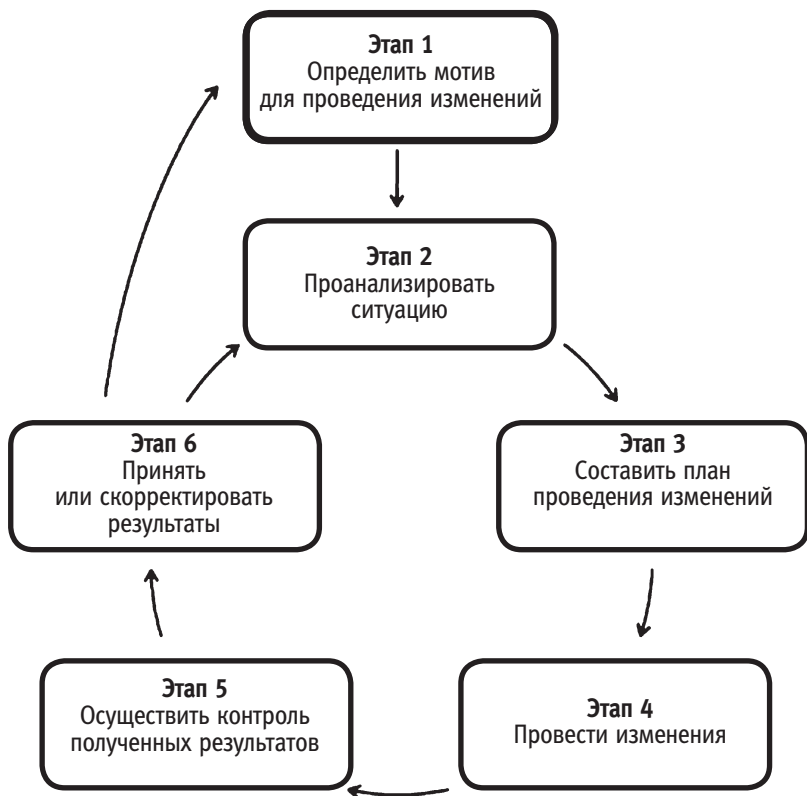
- Какое нововведение, связанное с работой, наиболее отчетливо сохранилось в нашей памяти?
- Какова была наша первоначальная реакция на это нововведение?
- Каков был конечный результат этого нововведения?
- Что мы узнали о себе?
- В чем мы видим свою силу?
- Как эта сила воздействовала на нас в ситуации с нововведением?
- В каких еще случаях, связанных с переменами в работе или жизни, вы использовали эту силу?

Модель управления организационными изменениями

Проведение преобразований в организации может проходить по непредсказуемому сценарию, поскольку как люди, так и сами процессы под воздействием изменяющейся среды сами начинают изменяться. Не бывает двух людей, которые абсолютно одинаково отреагируют на одни и те же нововведения в их работе. Более того, аналогичные нововведения будут иметь разные результаты в разных подразделениях организации.

Модель управления организационными изменениями (см. с. 42) показывает, как мы можем оставаться на вершине процесса преобразований. Для этого необходимо

прежде всего тщательно продумать все этапы его осуществления, а также предусмотреть разные варианты исхода событий. Данная модель позволяет применить структурный подход к организационным изменениям и сохранить при этом гибкость.



Учитесь осуществлять перемены. Это единственное, что всегда будет постоянным.

Энтони Д'Анджело

Этап 1. Мотивация к изменениям

Управление организационными изменениями начинается с осознания необходимости изменений и определения побудительного мотива для их осуществления. Иногда таким мотивом могут служить внешние факторы, такие как реорганизация, совершенствование организационной структуры, изменение местоположения, расширение/слияние. В других случаях необходимость проведения изменений вызвана внутренними причинами: совершенствование технологии производства, расширение ассортимента продукции или услуг.

Этап 2. Анализ ситуации

По мере того как мотивация персонала к изменениям в организации достигает необходимого уровня, руководство проводит тщательный анализ рисков и преимуществ, связанных с планируемыми нововведениями.

- Каков возможный положительный эффект от проведения изменений?
- Каковы затраты на проведение изменений?
- В чем заключается риск осуществления данных преобразований?
- Какие отрицательные последствия может повлечь отказ от их проведения?

Этап 3. Планирование процесса проведения изменений

Если результаты второго этапа показали, что преимущества перевешивают риск, то разрабатывается план проведения изменений. Многие организации потерпели неудачу в осуществлении тех или перемен потому, что у них не было тщательно продуманного плана действий. Можно сказать, что на данном этапе мы закладываем фундамент успеха или неудачи нашего мероприятия. Основные разделы плана должны быть следующими:

- Предвидение возможного воздействия процесса изменений на сотрудников, имеющих к нему самое непосредственное отношение.

- Предвидение возможного воздействия процесса изменений на элементы и системы организации, имеющие к нему самое непосредственное отношение.
- Разработка пошагового плана внедрения изменений в организацию.
- Составление плана контроля эффективности полученных результатов.

Этап 4. Проведение изменений

В зависимости от вида и масштаба предполагаемых изменений они могут осуществляться в один или несколько этапов. Такие преобразования, как прекращение, приостановка или, наоборот, расширение производства, часто проводятся с уведомлением работников о предстоящих изменениях в достаточно короткие сроки, в то время как процессы набора и расстановки персонала, реорганизации компании, изменения технологических условий труда могут охватывать значительный период времени. Основная роль руководства компании на данном этапе проведения изменений заключается в сохранении открытой и честной позиции во взаимоотношениях друг с другом и с персоналом.

- Четко определите обязанности сотрудников. Несмотря на то что процесс изменений обычно охватывает большое количество людей, у каждого из них есть своя роль в этом процессе. Так, Билл может отвечать за стадию А, Сью — за стадию Б и т. д. Каждый работник должен знать, чего ожидают от него и что для этого нужно делать. Такая детальная ролевая проработка и является ключом к достижению поставленной цели.
- Объявите сотрудникам о начале процесса изменений. При осуществлении незначительных преобразований вполне достаточно ограничиться проведением собрания руководства со своими подчиненными, где обозначается дата и сроки выполнения мероприятий.

В более сложных случаях может потребоваться проведение нескольких собраний на разных уровнях. Все сотрудники организации, вовлеченные в процесс изменений, должны понимать не только задачи, поставленные перед ними и их коллективом, но и роль других подразделений в предстоящем процессе, а также способы их взаимодействия.

- Придерживайтесь установленного графика. Всех участников предстоящего процесса преобразований необходимо ознакомить со сроками выполнения каждого его этапа, а в случае отклонения от намеченного графика — принять соответствующие корректирующие меры. Важно, чтобы ни один из этапов не сдерживал осуществление всего проекта.
- Поддерживайте заинтересованность сотрудников на должном уровне. Перед началом процесса преобразований необходимо показать всем его участникам выгоды, которые у них появятся в результате внедрения нововведений. В дальнейшем следует постоянно напоминать сотрудникам об этих выгодах, с тем чтобы повышать их мотивацию.

Этап 5. Контроль полученных результатов

После внедрения изменений мы проводим контроль эффективности функционирования новой структуры или системы. Являясь участниками одной команды в изменяющейся рабочей среде, мы не можем не понимать, что реальное развитие процесса преобразований может отклоняться от запланированного и что реакция сотрудников может быть несколько иной, чем ожидалось. Наша задача заключается в том, чтобы установить контрольные точки, с помощью которых мы будем отслеживать, работает ли нововведение и дает ли оно ожидаемые результаты.

- Определите способы оценки результатов. Они могут быть количественными или качественными,

а в некоторых случаях устанавливаются определенные специфические критерии.

- Ознакомьте сотрудников организации с критериями оценки результатов, что будет способствовать успешному осуществлению процесса изменений. Лучше сделать это в виде письменных инструкций либо памяток, а также путем обучающих тренингов и личной беседы с каждым участником предстоящего процесса. При этом не только члены коллектива, но и все сотрудники организации, которых коснутся нововведения, должны знать и соблюдать установленные критерии. Скоординируйте сбор и оценку полученных результатов.
- Постоянно информируйте основных участников команды о промежуточных результатах процесса изменений, а также о возможных отклонениях от заданного плана и необходимости внесения коррективов в его исполнение.

Если текущий контроль показал, что полученные результаты не соответствуют желаемым и нововведение не работает, необходимо усовершенствовать процесс проведения преобразований. Именно этот этап модели перемен требует доработки, поскольку предыдущие этапы — анализ ситуации и планирование процесса изменений — были нами пройдены, как мы полагаем, без отклонений. В подобной ситуации можно предпринять следующие шаги:

- Определите, где именно и какие результаты не соответствуют запланированным.
- Привлеките сотрудников для разработки необходимых корректирующих мер.
- Сохраняйте открытую позицию во взаимодействии со всеми участниками проекта.
- Внесите коррективы как в процесс проведения изменений, так и в процесс контроля полученных результатов.

Четыре основополагающих принципа составления успешного плана

Наиболее успешные планы обычно базируются на четырех основных принципах.

1. Они просты, то есть написаны ясным, понятным всем языком. Вместо теорий и логических обоснований они содержат практические рекомендации по поводу того, как лучше действовать в тех или иных возможных ситуациях.
2. Они не подавляют креативность сотрудников. Каждая цель изложена ясно и четко, чтобы избежать неправильного толкования. Вместе с тем базовый план не содержит деталей. Стратегия и тактика остаются открытыми для усовершенствования. Это не связывает рабочую группу по рукам и ногам, а позволяет проявить гибкость и творческие способности при детальной разработке плана.
3. Они делают упор на конкретные промежуточные результаты. Несмотря на то что всегда существует долгосрочная стратегия, люди хотят видеть результаты своего труда в ближайшем обозримом будущем. Это вызывает у них доверие и является стимулом к активному участию в процессе преобразований. Достижение промежуточных целей побуждает их двигаться вперед и вперед, от одного этапа к другому.
4. Они подчеркивают выгоды от внедрения изменений. В отличие от традиционного подхода к планированию, основанному на принципах «что», «где» и «как», эффективный план проведения изменений делает упор на принципе «почему». Когда люди понимают, почему планируемый процесс преобразований принесет выгоды им и их компании, это усиливает их готовность к принятию и проведению изменений.

Большинство изменений, которые мы наблюдаем в жизни, в действительности являются следствием позитивного либо негативного их восприятия.

РОБЕРТ ФРОСТ

Творческий подход к процессу изменений

Профессиональный подход к процессу изменений — это прежде всего творческий подход. Поскольку окружающая нас рабочая среда в результате преобразований станет абсолютно другой, нам предоставляется замечательная возможность проявить свои творческие и новаторские способности. Думая и действуя креативно, мы можем сделать процесс изменений более интересным, приобрести ценный профессиональный опыт и достичь более эффективных результатов. Приведенные ниже советы помогут вам лучше раскрыть свой творческий потенциал.

- Сохраняйте ум открытым и восприимчивым. Слишком часто мы сдерживаем свою креативность, закидываясь на возможных негативных последствиях планируемого процесса, вместо того чтобы взглянуть на ситуацию с позитивной стороны. Другими словами, мы подавляем свои творческие способности, когда выключаем разум и акцентируем все внимание на трудностях. Даже если поначалу какая-то идея покажется нелепой, сохраняйте ум открытым и позвольте этой идее прорасти и дать свои плоды.
- Учитесь. Нам нет необходимости придумывать решения на пустом месте и строить воздушные замки. Многие организации успешно прошли через процессы преобразований, и на эту тему написаны сотни книг. Нужно просто не полениться и изучить накопленный опыт.

- **Общайтесь.** Исследования в области организационных изменений показали, что сотрудники зачастую чувствуют себя одинокими в периоды проведения преобразований в их компании. Разговаривайте с людьми, особенно с теми, кто уже прошел через подобные ситуации. Обсуждайте планы, цели и ожидаемые результаты процесса нововведений с его основными участниками.
- **Размышляйте.** Периоды проведения изменений в рабочей среде являются наиболее подходящим временем для переоценки своих способностей и возможностей. Нужно спросить себя: как мы можем усовершенствовать свои знания и умения в процессе преобразований? Какие новые возможности это открывает перед нами? Где нам следует быть более открытыми и восприимчивыми к изменениям?
- **Используйте воображение.** Возможно, происходящие перемены — это наш шанс изменить свою жизнь. Почему бы не представить себе, как лучше воспользоваться этим шансом и не упустить его? Например, как достичь нового уровня в своей профессиональной области. Наше воображение не имеет границ, поэтому мы можем представить себе любые результаты креативного преобразования своего рабочего места.

Активизируйте свою жизненную энергию

Одним из побочных эффектов процесса изменений является чувство усталости, поскольку все наши усилия постоянно сосредоточены на выполнении новых задач и обязанностей. Поэтому в период осуществления перемен нам необходимо найти способы сохранения и даже повышения своего жизненного запаса энергии. Для этого можно применить несколько стратегий:

- Создавайте мысленные образы. Ничто так не мотивирует человека изнутри, как реальное видение будущего. Мы должны отчетливо представлять себе успешный результат преобразований и то замечательное будущее, которое нас ожидает.
- Оцените свои возможности, которые открываются перед вами в процессе изменений. Перечислите и запишите все знания и умения, которые можно усовершенствовать, всех влиятельных людей, с которыми можно познакомиться, все профессиональные достижения, которых можно достичь.
- Будьте энергичны. Трудно сделать это в вакууме. Большинство из нас нуждаются во внешнем стимулировании со стороны других людей, в их идеях, мнениях, поощрении и поддержке. Периоды проведения изменений предоставляют возможность расширить круг тех, кто понимает нас, верит в наши силы и готов помочь нам двигаться вперед.
- Наводите мосты. Организационные изменения обычно ведут к установлению новых взаимоотношений. Иногда мы сопротивляемся им, особенно если это связано с новым руководством или потерей каких-то наших полномочий. Между тем знакомство с новыми людьми, имеющими схожие с нашими цели и ценности, и возможность совместного участия в творческих процессах способны придать нам мощный заряд жизненных сил. Поэтому не следует избегать новых контактов, а, наоборот, стремиться их устанавливать и использовать в качестве дополнительного источника созидательной энергии.

Повышайте мотивацию

Людам, столкнувшимся с необходимостью проведения изменений, часто требуется дополнительная самомотивация.

Приведем двенадцать советов, которые могут в этом помочь:

1. Будьте терпеливыми. То, что сейчас кажется вечностью, через несколько лет будет представляться всего лишь вспышкой.
2. Живите в «отсеке» сегодняшнего дня и верьте, что добьетесь всего, что вам действительно необходимо.
3. С готовностью принимайте происходящие перемены. Обсудите новые реалии с друзьями, которые могут вас поддержать.
4. Избавляйтесь от старых привычек, заменяя их новыми подходами и методами.
5. Постарайтесь узнать как можно больше о планируемых переменах.
6. Ищите новые возможности. Ответ на вопрос «Какую пользу я могу извлечь из происходящего процесса изменений?» не всегда лежит на поверхности. Иногда его придется поискать.
7. Контролируйте свое умонастроение. Мы сами делаем свой каждый день настолько ярким, насколько этого хотим.
8. Постарайтесь не думать о внешнем контроле и руководстве. Когда мы просто творим, то даем своей созидательной энергии свободно течь и совершать порой самые невероятные открытия.
9. Подготовьте себя к чему-то новому в собственной жизни. Помните старую поговорку: «Если одна дверь закрывается, где-то обязательно откроется другая».
10. Действуйте наперекор своим страхам. Используйте их как скрытый источник энергии.
11. Доверяйте происходящему процессу. Путь будет открыт. Решения будут найдены.
12. Осознайте, что процесс преобразований зависит от вашего в нем участия. Внесите свой личный вклад в успех общего дела.

Наиболее типичные ошибки при проведении в организации изменений

Можно назвать восемь общих ошибок, которые наиболее часто совершает руководство при проведении организационных изменений. Это сводит на нет все ожидаемые положительные результаты, а также приводит к сопротивлению сотрудников и отсутствию у них заинтересованности в нововведениях. Если нам удастся избежать подобных ошибок, мы сможем успешнее осуществить процесс изменений и вовлечь в него каждого сотрудника своей организации.

1. Слишком много изменений за слишком короткий промежуток времени

За один прием люди в состоянии принять лишь определенную порцию нововведений, не испытывая при этом потрясения и сохраняя хорошую работоспособность. Поэтому необходимо тщательно продумать этапы и сроки внедрения изменений. Спросите себя, какие из них являются самыми насущными и требуют безотлагательного осуществления, а какие можно провести позже. Такой подход позволит не только повысить степень готовности сотрудников к принятию изменений, но и привлечь их к активному участию на всех этапах процесса.

2. Отсутствие долгосрочной стратегии и видения будущих результатов преобразований

Слишком часто руководство принимает решение сначала провести изменения, а уж затем оценить степень их отдачи. Между тем профессиональное управление изменениями в организации предполагает разработку долгосрочной стратегии проведения преобразований, в которой ясно обозначены все конечные желаемые результаты, и обсуждение ее с персоналом организации. Такая стратегия должна применяться задолго до начала осуществления процесса изменений.

3. Недостаточная мотивация персонала

То, что руководство организации видит необходимость в проведении изменений, вовсе не означает, что персонал компании видит то же самое. Людей нужно убедить и заинтересовать. Чтобы добиться этого, на собраниях и во время личных бесед с сотрудниками следует разъяснять необходимость и сущность планируемых преобразований, а также показывать возможности и выгоды, которые получит каждый работник в результате перемен.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала

Некоторые изменения, такие как смена руководства и кадровые перестановки, часто приводят к тому, что люди не справляются с новой должностью в силу недостаточного уровня профессиональной подготовки. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо заранее или в самом начале процесса изменений провести подготовку и обучение персонала.

5. Недостаток организационных ресурсов

Иногда преобразования имеют вполне успешное начало, но со временем их эффективность снижается из-за нехватки необходимых ресурсов. Чтобы этого не произошло, еще до начала проведения изменений необходимо убедиться в том, что организация располагает достаточными ресурсами времени, денег и персонала для успешного осуществления планируемых преобразований.

6. Сопротивление руководства кадровым перестановкам

Когда процесс изменений встречает сопротивление со стороны руководства компании, это ставит под угрозу успех всего проекта. Обычно такое происходит, когда планируемые преобразования связаны с возможной потерей должностных полномочий. Необходимо помнить, что именно руководство организации должно проявлять наибольшую

гибкость при проведении изменений с тем, чтобы добиться их успешного осуществления.

7. Нескоординированность проводимых процессов

Любые перемены, происходящие внутри организации, оказывают влияние на другие процессы, непосредственно связанные с ними. Например, изменения в программном обеспечении затрагивают не только всех его пользователей, но и другие программы, покупателей, продавцов и сотрудников, работающих с этим программным обеспечением.

8. Недостаточный мониторинг, контроль и оценка результатов проведения изменений

Насколько успешно были осуществлены преобразования? В какой степени удалось усовершенствовать существующие процессы и системы? Какие дополнительные изменения могли бы способствовать еще большему успеху наших начинаний? К сожалению, слишком часто вопросы такого рода даже не стоят на повестке дня. Как результат, теряется смысл достижения поставленных целей или проведения дальнейших изменений.

Управление персоналом в период проведения изменений

В своей книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей», ставшей уже классикой, Дейл Карнеги изложил ряд проверенных временем правил, позволяющих убедить людей принять нашу точку зрения. Вот некоторые из них, которые можно применить в отношениях с людьми в период проведения изменений (полный перечень этих правил содержится в приложении Б).

- Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
- Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

- Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
- Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы что-то ему приказывать.
- Давайте людям возможность сохранить свой престиж.
- Выражайте людям одобрение по поводу их малейшей удачи и отмечайте каждый их успех.
- Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
- Создавайте людям хорошую репутацию.
- Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.
- Добивайтесь того, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Управление собой в процессе изменений

Говорят, что время меняет вещи, но в действительности это должны сделать вы сами.

Энди Уорхол

Если мы являемся руководящими работниками, то должны быть своего рода моделью для подражания в процессе проведения преобразований, поскольку другие сотрудники будут наблюдать за нашей реакцией на изменения рабочей среды. Мы должны помнить об этом и контролировать свои установки и действия.

1. Избегайте негативного выражения своих мыслей. Перефразируйте мысли о возмущении или страхе в мысли о благоприятных возможностях и успешном развитии.
2. Открыто говорите о том, что вас беспокоит. Позвольте другим понять ваше настроение.

3. Реально оценивайте возможные трудности в процессе проведения изменений.
4. Соберите необходимую информацию посредством проведения анкетирования сотрудников и других исследований. Постарайтесь быть максимально информированными по всем вопросам, касающимся планируемых преобразований. Используйте тест на восприимчивость к изменениям, который мы рассматривали ранее.
5. Максимально используйте свои профессиональные возможности. Сконцентрируйте внимание на организационных и протокольных обязанностях с тем, чтобы при необходимости передать свои полномочия другому сотруднику. Будьте готовы проявить свою компетенцию.

Многие из нас являются не ключевыми фигурами, а рядовыми участниками процесса преобразований. Вопросы принятия и проведения изменений на уровне отдельных сотрудников и коллективов будут рассмотрены в главе 4.

Преодоление страха

В условиях конкуренции у вас есть две возможности: проиграть или победить. Если вы хотите победить, вы должны измениться.

ЛЕСТЕР С. ТУРОУ

Независимо от того, являемся мы руководителями или рядовыми участниками происходящих процессов, большинство из нас в той или иной степени испытывают страх в результате перестройки рабочего процесса. Мы не знаем, как повлияют на нас результаты этих изменений, не знаем, как наше будущее вписывается в общий план преобразования

организации. Мы не знаем, будет ли в дальнейшем необходима та работа, которую мы сейчас выполняем. Чтобы успешно пройти через процесс проведения изменений, нам необходимо найти способы преодоления своих страхов.

Многие люди боятся опробовать новые идеи, рискованные начинания или нестандартные подходы к решению проблем, так как боятся потерпеть неудачу. Страх перед провалом — это одна из черт человеческого характера. Никто не хочет испытывать горечь поражения, однако нельзя добиться успеха ни в одном начинании, не попытавшись это сделать. Причем в каждой попытке есть риск потерпеть неудачу.

Каждому из нас доводилось терпеть неудачи в своей жизни, но мы учимся на собственных ошибках и используем полученный опыт, чтобы предотвратить подобные неудачи в дальнейшем. Когда мы в первый раз пытаемся что-либо сделать, то вероятность того, что наша попытка не увенчается успехом, весьма велика.

Не сдавайтесь

Даже имея достаточный опыт и знания, мы не можем всегда и во всем быть успешными. Наверняка в нашей жизни будут встречаться и полосы неудач, но нельзя на них заикливаться. Следует извлечь урок из происходящего с тем, чтобы не допустить подобных ошибок в будущем. Некто Р. Мэйси вынужден был закрыть свои первые семь магазинов, но, вместо того чтобы примириться с неудачей, он продолжал дальнейшие поиски верного решения и стал одним из ведущих американских ритейлеров. Бэйб Рут за свою карьеру начинал все заново свыше 1300 раз, но все это уже стерлось из памяти благодаря 714 достижениям.

Анализируйте причины своих неудач

Томас Эдисон никогда не оставлял попыток изобрести электрическую лампочку, но одной только настойчивости

было недостаточно для достижения поставленной цели. Каждый раз, когда его эксперимент терпел неудачу, он анализировал причины произошедшего и продолжал искать решение проблемы. Говорят, что только после тысячи таких попыток ему удалось наконец изобрести нить накаливания для своей первой электрической лампочки.

Сведите риск к минимуму

Все новые идеи рискованны. Если какую-то из них не удалось успешно реализовать в прошлом, вполне возможно, что сейчас для этого имеются все шансы.

Когда Паула разработала уникальный маркетинговый план продвижения на рынок нового продукта своей компании, она узнала, что существует целый ряд неизвестных факторов, которые могут стать серьезным препятствием в осуществлении ее идеи. Поэтому, прежде чем осваивать массовый выпуск новой продукции, было принято решение изучить реакцию потребителей на данный товар и провести пробные продажи в трех разных городах. В результате этих мероприятий были выявлены проблемные стороны новой стратегии, большинство из которых удалось устранить или скорректировать ко времени начала маркетинговой кампании, что во многом повысило ее шансы на успех.

Ищите альтернативные решения

Если бы программа, разработанная Паулой, не сработала или, наоборот, была внедрена слишком быстро, компания столкнулась бы с серьезными трудностями. Паула знала, что ее идея сама по себе хорошая, но, как и все новые начинания, достаточно рискованная. Если бы что-то пошло не так, не было бы времени на анализ причин и проведение корректирующих мер, поэтому новый план должен был успешно работать с самого начала. На случай возникновения неожиданных проблем Паула разработала альтернативное

решение, не такое инновационное и эффективное, как базисное, но оно смогло бы временно удержать ситуацию под контролем. Кроме того, это позволяло провести дополнительные исследования новой стратегии и разработать иные подходы к ее успешному осуществлению.

Настройте себя на успех

Когда идея или замысел терпят неудачу, люди очень часто впадают в подавленное состояние, а некоторые оставляют дальнейшие попытки добиться успеха. Мы должны понимать, что на нашем жизненном пути возможны не только победы, но и поражения, и нужно с достоинством их принимать.

Андреа была в отчаянии. Она разработала меры по решению проблемы, с которой столкнулся ее отдел, и была абсолютно уверена в их эффективности, но, несмотря на все ее усилия, исправить ситуацию не удалось. «Я неудачница, — думала она. — Я не способна справляться с задачами такого рода». Если бы ее отношение к себе не изменилось, Андреа не только чувствовала бы себя несчастной, но и оставила бы дальнейшие попытки найти выход из сложившейся ситуации.

Таким образом, следует просто принять тот факт, что все люди время от времени терпят неудачи, и этого не нужно стыдиться. Мы должны подбодрить себя тем, что наши неудачи — это всего лишь часть процесса освоения новых идей. Если мы не будем внедрять инновации, то станем испытывать застойные явления. Вспомните все свои успешные начинания (которым, кстати, часто предшествовали неудачные попытки) и продолжайте убеждать себя в том, что, поскольку вы уже делали это раньше, сможете сделать и сейчас. Неудача — это временная ситуация. Мы можем с ней справиться, и мы справимся и вновь добьемся успеха.

Заручитесь абсолютной поддержкой всех участников процесса

Необходимо заручиться не только одобрением, но и полной поддержкой всех участников процесса преобразований. Успешные менеджеры формируют у персонала заинтересованность в проведении изменений и готовность принять на себя обязательства по их осуществлению. Приведем десять правил, которыми они руководствуются для мотивации своих сотрудников.

1. Давайте только те обещания, которые сможете сдерживать. Клод, вице-президент международной компании по разработке программного обеспечения, конкретизирует это правило: «Как у любого руководителя высшего ранга, у меня периодически возникает искушение пообещать людям то, в чем я почти уверен. Но я знаю, что если вдруг по каким-то, даже самым благим, причинам я не смогу сдерживать данное обещание, это отрицательно скажется на моей репутации. Поэтому я редко даю обещания, но всегда их выполняю».

2. Избегайте преувеличений или завышенных оценок. Сотрудник по связям с общественностью призналась, что в процессе продвижения организаций своих клиентов очень часто возникает желание несколько приукрасить правду и хотя бы немного преувеличить реальное положение вещей. Но она тут же продолжает: «Знающих людей нельзя обмануть, а в долгосрочной перспективе это может нанести клиентам вред».

3. Ставьте реальные, достижимые цели, а затем превосходите свои ожидания. Всегда лучше получить больше, чем ожидалось, а не наоборот. Некоторые менеджеры намеренно ставят несложные задачи с тем, чтобы их легче было перевыполнять. Однако такие подходы нельзя назвать успешными, поскольку простые цели не только имеют посредственные результаты, но и не способствуют

формированию заинтересованности сотрудников в их достижении. Разумные обоснованные цели, которых можно достичь путем определенных усилий, стимулируют людей к активному участию в процессе преобразований, а полученные результаты, особенно если они превосходят ожидаемые, приносят радость и удовлетворение от проделанной работы.

4. Всегда говорите правду, какой бы горькой она ни была. Примером тому может служить следующая известная история, имевшая место в 1982 году. Компания «McNeil Laboratories», производитель тилонола, обнаружила, что несколько бутылок ее продукции содержат опасный яд — цианид. Исполнительный директор компании немедленно объявил об отзыве с рынка всей произведенной ими продукции и замене старой упаковки на новую, устойчивую к внешним воздействиям. Это решение обошлось компании в миллионы долларов, но их открытое признание и последующие действия сохранили репутацию «McNeil» и ее материнской компании «Johnson&Johnson».

5. Подтверждайте свои слова делами. Многие организации уделяют особое внимание качеству своей продукции. Их представители выступают с речами о важности делегирования полномочий, хотя в самих компаниях эта концепция существует только на словах или на бумаге. Джек Уэлш, долгое время занимавший пост исполнительного директора «General Electric Company», всегда на деле осуществлял те концепции, которые провозглашал. Он разработал программу, согласно которой все сотрудники компании GE должны были принять на себя обязательства по повышению качества продукции.

Уэлш внедрил инновационную технику менеджмента под названием «Work-Out», которая поощряла открытое взаимное сотрудничество и обмен идеями. «Work-Out» представляет собой своего рода собрание, на котором рабочие и руководство в форме свободной дискуссии ищут ответ на

вопрос: «В чем проблема с тем или иным объектом и как мы можем улучшить ситуацию?» Такой подход позволяет снять должностные барьеры и дает возможность рабочим высказать свои идеи, что в конечном счете снижает затраты времени на разработку качественного продукта и доведение его до потребителя.

В одном из филиалов GE (г. Линн, штат Массачусетс) глава профсоюза Чарльз Ройтер дал свою оценку тому, как данная программа изменила отношение профсоюза и его членов к компании. Он сказал: «Люди слушают, и становится все меньше моментов взаимного несогласия. “Work-Out” произвела своего рода культурный шок в среде консервативной прослойки руководства, которые прежде обычно говорили: “Вы пешки, а я босс, поэтому закройте рот и делайте, что вам говорят”».

6. Признавайте свои ошибки и делайте это без промедления. Как говорится в старой пословице, «человеку свойственно ошибаться». Мы все делаем ошибки. Нежелание признать это лишь усугубляет ситуацию.

Успешные менеджеры не пытаются извиняться, а совершенствуют свои решения, которые не принесли желаемых результатов. Они исследуют причины возникшей проблемы и разрабатывают корректирующие меры, чтобы вернуть программу в нужное русло.

Когда в середине восьмидесятых годов компания «Coca Cola» изменила свой продукт на «New Coke», этому предшествовали месяцы рыночных исследований и экспериментов. Однако, несмотря на огромные затраты времени и денег на модернизацию продукции, покупателям не понравилась «New Coke», и продажи начали стремительно падать.

Руководство компании могло бы объяснить это тем, что маркетинговые исследования были правильными, и все, что было необходимо, — это время, чтобы покупатели привыкли к новому вкусу. Оно могло бы попытаться обосновать свое решение с помощью статистических данных, анализа

и научных исследований, проведенных ранее. Но этого не было сделано. Роберто Гойцуэта, генеральный директор «Coke», немедленно запустил старую версию кока-колы, но под новым названием «Classic Coke», что превратило возможную катастрофу в успешный маркетинговый ход.

Если вы не совершаете ошибок, значит, вы вообще ничего не делаете. Я позитивно отношусь к тому, что люди могут ошибаться.

Джон Вуден

7. Выполняйте «домашнее задание». Вместо того чтобы полагаться на интуицию или недостоверную информацию, успешные менеджеры собирают все факты перед тем, как принять серьезное решение. Они охотно принимают помощь других людей, в частности идеи и предложения своих подчиненных. Они изучают опыт других компаний, успешно прошедших через подобные ситуации.

8. Успешные менеджеры обладают выдающимися коммуникативными способностями. Они приносят энтузиазм в те концепции, которые представляют, и заражают этим энтузиазмом всех окружающих. Они также поощряют других людей выдвигать и развивать свои собственные идеи.

9. Относитесь к людям с пониманием. Изменения в организации начинаются с ее сотрудников. Менеджеры должны понимать психологию людей, с которыми они работают. Все люди разные, и у каждого из них свои жизненные ценности и интересы.

10. Всегда держите под контролем и анализируйте ситуацию. Ричард представляет собой пример менеджера, который не последовал данному правилу. Когда его выбрали вице-президентом компании, он дал менеджерам трех отделов полную свободу действий. «Они опытные и знающие

специалисты, — рассуждал Ричард. — Мы вместе разработали цели и средства для их достижения, и я могу положиться на этих людей».

Ричард сосредоточил свои усилия на планировании будущих программ и доверил выполнение повседневных задач своим менеджерам. Он полагал, что они будут выполнять все, что было договорено. Но это оказалось не совсем так. Отсутствие тактического контроля привело к тому, что были допущены ошибки и приняты решения, которые привели к нарушению сроков выполнения принятых обязательств.

Когда вы перестанете изменяться, вы остановитесь в своем развитии.

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

Резюме

- Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, необходимо оценивать стратегию своей организации с позиции конструктивной критики. Если она не приносит желаемых результатов, мы должны быть готовы провести необходимые изменения для улучшения ситуации и достижения успеха.
- Люди часто чувствуют, что в результате изменяющейся рабочей среды теряют власть, независимость или ресурсы. Чтобы успешно провести процесс преобразований, мы должны убедить себя и других в необходимости снизить сопротивление и сосредоточиться на позитивных результатах.
- С помощью теста на восприимчивость к изменениям можно определить возможную реакцию сотрудников на изменения в рабочей среде, а также помочь самим тестируемым лучше понять свое отношение к этим изменениям.

- При проведении изменений используйте модель управления организационными изменениями, состоящую из шести этапов:
 1. Определить мотив для проведения изменений.
 2. Проанализировать ситуацию.
 3. Составить план проведения изменений.
 4. Провести изменения.
 5. Осуществить контроль полученных результатов.
 6. Принять или скорректировать результаты.
- Думая и действуя креативно, мы можем сделать процесс изменений более интересным, добиться большего профессионального роста и достичь более эффективных результатов.
- Чтобы обеспечить успех любого начинания, используйте 12 правил успешного проведения изменений и 8 правил, указывающих, как избежать при этом наиболее типичных ошибок, рассмотренных в данной главе.
- Сохраняйте уверенность в себе во время проведения изменений. Мы можем сталкиваться с трудностями и неудачами, но не должны при этом сдаваться.
- Необходимо заручиться не только одобрением, но и полной поддержкой всех участников процесса преобразований. Успешные менеджеры формируют у персонала заинтересованность в проведении изменений и готовность принять на себя обязательства по их осуществлению.

Глава 3

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Все думают о том, чтобы изменить мир, но никто не думает о том, чтобы изменить себя.

ЛЕВ ТОЛСТОЙ

Принимая во внимание скорость, с которой изменяется окружающий нас мир и наша рабочая среда, следует признать, что нет, пожалуй, более важного качества, чем способность принять необходимые изменения. Иногда это сделать достаточно просто, так как мы рады открывающимся перед нами новым возможностям. В других случаях мы ощущаем сопротивление, особенно если концентрируем внимание на возможных потерях, а не на выгодах от процесса изменений. Наша готовность к изменениям в своей организации обычно находится под пристальным вниманием руководства и других сотрудников, поэтому важно позитивно и эффективно настроиться на происходящие процессы независимо от своих личных чувств и переживаний по этому поводу.

В данной главе мы обсудим разные аспекты изменений рабочей среды, а также покажем, как выработать в

себе позитивное отношение к этим изменениям и успешно справиться с возможными трудностями. Это поможет нам быть гибкими и активно включиться в процесс преобразований, что произведет положительное впечатление на других сотрудников организации.

Трудности проведения изменений

В офисе царил хаос. Все вокруг суетились и перешептывались. На доске объявлений было размещено уведомление о собрании всех начальников отделов в 10:00. Что происходит? Одно было понятно: дело касается каких-то важных событий в работе компании.

В 10 часов утра мы собрались в конференц-зале. Генеральный директор объявил о начале собрания и сделал следующее заявление: «Мы собираемся полностью изменить систему обработки заказов, что коснется работы всех отделов в организации». Затем он перешел к детальному освещению планируемых нововведений.

После собрания мы все были взволнованы. Большинство из нас абсолютно устраивала существующая система. Мы хорошо ее знали и работали с ней много лет, а тут приходилось все менять. Некоторые сотрудники боялись, что их могут сократить или понизить в должности, а наш отдел присоединить к другому отделу. Никто не ощущал радости от грядущих перемен.

Прогресс невозможен без изменений, и тот, кто не может изменить свое мышление, не сможет ничего изменить.

БЕРНАРД ШОУ

Какие же шаги стоит предпринять руководству, чтобы рассеять страхи своих подчиненных и убедить их не

только принять изменения, но и активно включиться в их осуществление?

Любые перемены очень часто вызывают не восторг, а сопротивление. Почему? Когда люди выполняют стоящие перед ними задачи проверенным способом на протяжении длительного периода времени, у них вырабатываются определенные привычки. Перемены заставляют людей выйти из зоны комфорта, что само по себе для многих является проблемой. Однако изменения необходимы не только для дальнейшего развития; они также являются важной и неизменной частью любой успешной деятельности.

Существует ряд проблем, которые могут возникнуть при проведении организационных изменений. Чтобы их преодолеть, мы должны быть творческими, энергичными и гибкими. В данной главе мы проанализируем возможные проблемы и то влияние, которое они могут оказывать на нас в личном и профессиональном плане. Мы изучим модель организационных изменений и определим свою роль в успехе общего дела.

Реакция людей на возможные изменения может быть очень разной. Она зависит от того, как мы воспринимаем влияние происходящих процессов на нашу организацию и на нас самих. Мы сможем успешно принять перемены, изменив свое отношение к ним.

Действие и реакция на него, отлив и прилив, попытка и ошибка, изменение — все это ритм жизни. Недоверие сменяется страхом, страх перерастает в ясное видение и большую надежду, а надежда превращается в прогресс.

БРЮС БАРТОН

Выход из зоны комфорта

Изменение привычных обязанностей вызывает у нас беспокойство и ощущение того, что мы вышли из своей зоны комфорта. Как профессионалы, мы можем ожидать возврата к прежнему комфортному состоянию по мере накопления опыта, образования новых привычек и, в конечном счете, приспособления к новым рабочим условиям.

Гибкость

Наша организация может возлагать на нас определенные надежды при проведении изменений, для чего нам, скорее всего, придется пересмотреть свои прежние взгляды на выполняемую работу. Наша роль в процессе преобразований может оказаться несколько иной, чем мы себе ее представляли. Для успешного проведения изменений в организации все ее сотрудники должны проявлять максимальную гибкость. Иногда это может представлять для них значительную трудность, особенно если приходится двигаться не в том направлении, в котором хотелось бы, или, что еще хуже, делать шаг назад в своей карьере.

Контроль умонастроения

Мы не только ощущаем неуверенность и дискомфорт, но иногда у нас действительно возникают проблемы с принятием изменений, что не позволяет нам относиться к ним позитивно. Один день все идет нормально, а на другой наши страхи и сомнения переполняют нас настолько, что мы теряем контроль над своим умонастроением. Когда это происходит, мы не можем внести реальный вклад в успех процесса преобразований.

Чтобы выработать у себя позитивное отношение к изменениям, необходимо научиться противостоять мыслям, мешающим этому процессу, и заменять их на мысли,

позволяющие спокойно относиться к происходящему. Для этого можно задать себе четыре вопроса:

1. Каким образом я должен измениться в этой меняющейся рабочей среде?
2. Почему я хочу принять происходящие изменения?
3. Как мне узнать, что я могу успешно приспособиться к этим изменениям?
4. Насколько сильно я хочу выполнять все необходимое для успешного осуществления процесса преобразований?

Если вам что-то не нравится, измените это. Если вы не можете это изменить, измените свое отношение к нему. Не жалуйтесь.

МАЙЯ АНГЕЛОУ

Изменение привычных подходов

На протяжении карьеры наши должности и обязанности постоянно изменяются. Управление коллективом, проведение собраний, обсуждение нашего видения и миссии организации — эти задачи наверняка придется решать по мере карьерного роста. Как мы ранее уже отмечали, способность к адаптации является, возможно, наиболее важным качеством для достижения постоянного, долгосрочного успеха. Приведенные ниже правила помогут нам изменить сложившиеся подходы и методы в соответствии с новыми реалиями.

Скорректируйте свои ожидания

Вполне может случиться, что ожидаемое продвижение по службе и не произойдет в этом году. Возможно, нам не придется выполнять те же обязанности или составлять

отчеты для того же руководителя. Мы должны скорректировать свои ожидания, не уменьшая их, и сконцентрировать свое внимание на целях, которые находятся в рамках наших возможностей.

Когда Салли получила работу управляющей одного из магазинов торговой марки «Fashion for Teens», она поставила перед собою цель в течение трех лет стать региональным менеджером. Сейчас идет уже четвертый год ее нахождения в должности управляющей, а она так и не приблизилась к осуществлению своей цели. При этом Салли блестяще справляется со своими обязанностями и добивается высоких показателей в работе.

Достижение поставленной цели было вне контроля Салли. В год, когда она была принята на работу, компания открыла еще пять магазинов и планировала расширяться и в дальнейшем. Однако в результате экономического спада новые магазины больше не открывались, и могли потребоваться годы для возобновления начатого процесса расширения компании. Салли пришлось пересмотреть свои ожидания. Она решила набраться терпения и подождать улучшения экономической ситуации, изучив при этом другие возможности роста в своей компании и отложив на время идею о региональном руководстве.

Самый мощный фактор развития и преобразования — это нечто намного большее, чем любая техника. Это — изменение нашего внутренне-го «я».

Джон Белвуд

Если вы испытываете разочарование из-за того, что не удалось получить желаемое повышение по службе, задайте себе несколько вопросов:

1. Как я могу сделать свою текущую работу более полезной для компании?
2. Что еще я мог бы сделать, чего не делаю сейчас?
3. Каким образом я могу улучшить состояние дел в своем отделе?
4. Чему еще я мог бы научиться, чтобы стать более ценным сотрудником для своей организации?
5. Какие шаги я мог бы предпринять, чтобы руководство компании заметило мое стремление занять более ответственную должность?
6. Что в работе других отделов могло бы способствовать осуществлению моих целей?
7. Если я буду выполнять текущую работу, используя все свои возможности, найдутся ли для меня в нашей организации другие должности?
8. Есть ли обязанности, которые другие сотрудники выполняют по принуждению, а я мог бы делать это добровольно?
9. Как я могу улучшить свои качества менеджера и способствовать коллегам в достижении ими более высоких показателей в работе?
10. Готов ли я пойти на риск и необходимые жертвы со своей стороны, чтобы заслужить право продвижения по служебной лестнице?

Стройте отношения и связи

Создание собственной профессиональной сети является приятным и полезным делом. Представьте, что изменения вот-вот произойдут. С кем бы вам хотелось познакомиться, кого хотелось бы узнать поближе? Начните развивать эти отношения и постепенно расширять существующую сеть поддержки и содействия.

Тим работал оператором баз данных в «Lincoln Finance Company», когда его компания решила подключиться к

международной компьютерной сети. Он увлекался компьютерами и пошел на вечерние курсы по программированию, надеясь получить должность в отделе высоких технологий после того, как новые системы будут установлены. Но, когда это произошло, компания набрала сотрудников в новый отдел со стороны, а заявление Тима было отклонено. Он пожаловался на такую несправедливость своему начальнику, на что тот дал ему совет: «Тим, компания наняла других людей потому, что никто из руководства не знал о твоих навыках работы на компьютере. Они воспринимают тебя лишь как офисного служащего по работе с базами данных. Познакомься с сотрудниками компьютерного отдела, проводи с ними как можно больше времени и узнай, что и как они выполняют».

На протяжении следующих нескольких месяцев Тим познакомился с программистами и не только узнал от них много нового, но и завоевал их расположение. Когда в отделе появилась вакансия, они сами способствовали переводу Тима на новую должность.

Просите о поддержке

Еще одним способом расширить сеть профессиональных знакомств может стать помощь других людей в нашей адаптации к процессам изменений. Нам следует чаще обращаться за советами и предложениями и не забывать об обратной связи: обязательно благодарить людей за поддержку и сообщать о своих успехах. Периоды преобразований — это время строить мосты, а не возводить стены, это время быть готовыми к сотрудничеству, а не к обороне.

Учитесь быть терпеливыми

Когда наступает время перемен, мы хотим как можно быстрее пройти этот сложный для нас период. Полный цикл изменений рабочей обстановки обычно занимает больше

времени, чем мы предполагаем. Планируемые нововведения должны быть последовательно интегрированы в одну систему с хорошо налаженными связями и функциями. Людям также необходимо время для того, чтобы приспособиться к новым условиям работы. Какой смысл сносить старые стены только для того, чтобы построить новые? Наша задача заключается в том, чтобы как можно лучше настроиться на процесс изменений, для чего так важно ежедневно использовать хотя бы одну новую возможность. Приложите для этого максимум полезных усилий.

Когда мы сталкиваемся с переменами, то проще всего решить, что мы их не хотим или они нам не нужны, что мы не можем или просто не будем это делать. Проявления подобного рода настроений можно наблюдать едва ли не каждый день в любой организации, а в периоды проведения изменений они приобретают массовый характер. Такое отношение к происходящим процессам преобразований не является позитивным и вряд ли будет способствовать их успешному осуществлению.

Формируйте отношение конструктивного недовольства

Многие менеджеры испытывают трудности при принятии изменений. Существуют руководители, которые, хотя и не являются деспотами или тиранами, тем не менее не приемлют несогласия со стороны подчиненных или отрицают идеи, идущие вразрез с их собственными. Они не управляют людьми с позиций страха, но в то же время не поощряют инакомыслия. Эти менеджеры должны осознать всю важность и необходимость формирования у себя таких качеств, как умение прислушиваться к мнениям других людей и принимать новые идеи.

Например, организации, которые искренне желают сменить авторитарный стиль управления на более

демократичный, прилагают достаточно усилий, чтобы вызвать разногласия и неудовольствие среди сотрудников. Они смотрят на это как на часть процесса постоянного развития организации. Они признают, что этот метод может быть чрезвычайно эффективным и способствовать прорыву в мышлении, что является существенно важным для долгосрочных интересов компании.

Психологи называют такой подход к организационному взаимодействию *конструктивным недовольством*. Формирование подобного настроения у сотрудников является одним из основных элементов организационных изменений. Приведенные ниже подходы помогли многим организациям сформировать и сохранить климат конструктивного недовольства не только в среде руководства, но и во всей организации.

1. Дайте людям понять, что несогласие не является преступлением, караемым смертной казнью. Напротив, высказывание своей точки зрения будет только поощряться руководством.

2. Менеджерам и руководителям следует уважительно относиться к мнению других людей. Даже если чья-то идея и не показалась им конструктивной, успешные менеджеры все равно пообещают ее серьезно рассмотреть. И они действительно сделают это, поскольку полагают, что первое впечатление может быть необъективным, ошибочным либо основанным на недостоверной информации.

3. Никогда не высмеивайте мнения других людей. Даже если идея является банальной, слабо продуманной или откровенно нелепой, отнеситесь к ней как к результату труда, достойному уважения. Если вы вынуждены ее отклонить, мотивируйте это тем, что были представлены более серьезные предложения.

4. Не таите обиду или недовольство. Часто приходится сталкиваться с тем, что некоторые люди постоянно пытаются противопоставлять свое мнение вашему. Не принимайте

это на свой счет. Помните, что только посредством открытого выражения несогласия можно выявить и оценить новые идеи.

Например, сотрудник Джейсон не соглашается с нами только из чувства протеста. Такие люди могут доставлять беспокойство, однако если они видят, что мы с интересом выслушиваем их мнение и нас не раздражает их постоянное несогласие, то, как правило, прекращают свои бесконечные придирки. Джейсону доставляло удовольствие постоянно спорить со своим начальником. Когда же он понял, что руководитель не только не выражает недовольство, но и, наоборот, одобряет наличие у сотрудников своего собственного мнения, Джейсон изменил ход мыслей в более конструктивном направлении.

5. Не позволяйте своему самолюбию взять верх над здравым смыслом. Многие руководители пытаются всеми способами отстаивать свою точку зрения. Всегда следует считаться с мнением других людей и не возмущаться возможным проявлением несогласия только потому, что оно касается нашей идеи. Важно всегда сохранять открытый, восприимчивый ум. Наша цель — принести максимум пользы своей компании, а не возвысить себя в собственных глазах или в глазах других людей.

6. Будьте беспристрастны. Конечно, велико искушение принять идеи тех людей, к которым мы проявляем наибольшую благосклонность, и отклонить мнение других. Но бывает и так, что сотрудники, до сих пор ничем не выделяющиеся, выдвигают весьма конструктивные предложения.

7. Делайте акцент на том, *что* правильно, а не *кто* прав. При анализе предложений наше внимание должно быть сосредоточено на их *содержании*, а не на *источнике*.

8. Формируйте у себя и своих сотрудников привычку время от времени задавать два вопроса: является ли то, что мы делаем, наиболее подходящим способом действия в данной ситуации? Если нет, то каким образом можно

его улучшить? Изменяются методы, изменяется концепция управления, изменяются цели организации. Ответы на эти два вопроса помогут нам убедиться в том, что мы не только идем в ногу со временем, но и заботимся о благополучии своей компании.

9. Примите тот факт, что не бывает глупых вопросов. Даже неуместные вопросы порой могут выявить проблемы, которых мы до этого не замечали.

10. Слушайте. Развивайте технику активного и выразительного слушания. Своей реакцией и поведением в процессе беседы можно как пробудить, так и охладить интерес других людей к теме обсуждения. Сотрудники станут охотно делиться с нами своими мыслями, если будут знать, что мы сумеем их выслушать и понять.

11. Оценивайте по достоинству все многообразие взглядов, мнений и чувств людей. Представители разных культур, обладающие разным образовательным уровнем и жизненным опытом, имеют отличительные точки зрения на одни и те же вещи. Мы можем почерпнуть для себя много нового, научившись смотреть на происходящие процессы их глазами.

12. Постоянно поощряйте сотрудников к поиску новых идей. Помогите им оценить достоинства и недостатки этих идей. Предоставьте для этого все необходимые возможности, такие как доступ к базам данных, результаты исследований, книги и статьи по нужной теме.

13. Не наказывайте за плохие новости. Руководители должны знать правду, но она не всегда бывает приятной. Нельзя исправить или удалить ошибку, о которой ничего неизвестно, поэтому чем быстрее мы узнаем о случившемся, тем лучше. В организациях, где плохие новости вызывают резкую отрицательную реакцию, работники боятся сообщать руководству о возникших проблемах. Поощряйте людей быть открытыми и объективными в изложении информации — хорошей или плохой.

14. Признавайте успехи тех сотрудников, чья позиция конструктивного недовольства принесла положительные результаты при проведении изменений. Выразите им благодарность на собрании отдела. Изложите истории их успеха в информационных бюллетенях компании.

Если возможно, используйте также формы материального поощрения.

15. Создайте в своей организации или отделе атмосферу сотрудничества, взаимного доверия и коллективизма. Всем менеджерам и управляющему звену необходимо пройти обучение, чтобы стать демократичными лидерами своих команд, а не властными руководителями. Формирование коммуникационных навыков, творческого мышления и умения работать в команде должно стать непрерывным процессом и подкрепляться повседневной практической деятельностью.

Личная неудовлетворенность успешными изменениями

Представьте, что процесс изменений в вашей организации проходит весьма успешно. Поначалу мы искренне поддерживали эти начинания, но теперь, спустя какое-то время, начинаем понимать, что нас больше устраивали старые системы и методы. Такое случается довольно часто, поскольку нелегко привыкнуть к чему-то новому.

Подобный тип недовольства присущ не только рядовым работникам, но и некоторым руководителям, особенно создателям небольших компаний. Стэнли, учредитель и президент растущей компании-разработчика ПО, сумел превратить свой небольшой бизнес в организацию с многомиллионными доходами. В прошлом году он нанял консультанта, чтобы усовершенствовать деятельность компании и повысить ее эффективность. Результат даже превзошел ожидания, но Стэнли обнаружил, что его собственная

роль в происходящих процессах изменилась и к этому не так легко привыкнуть. Он был творческим человеком, любил заниматься разработкой новых продуктов, а при усовершенствованной системе ему приходилось заниматься в основном практическими аспектами деятельности компании. Стэнли решил обсудить возникшую проблему со своим консультантом. Приведем некоторые предложения, которые внес консультант.

1. Используйте возможности своей организации. В последнее время Стэнли сосредоточил свои усилия на повседневной деятельности компании и перестал заниматься маркетинговыми исследованиями и разработками, что он так любил делать. А ведь именно эта работа подвигла его на создание собственного бизнеса, в котором он так преуспел. Консультант посоветовал ему передать большую часть обязанностей по оперативному управлению компанией сотрудникам, которые могли бы успешно с ними справиться. Во-первых, это позволило бы персоналу больше узнать об управлении бизнесом, а во-вторых, Стэнли смог бы больше времени заниматься любимым делом.

2. Установите контакты с владельцами других компаний. Они имеют схожие с вашими интересы и проблемы. Общение с людьми, которым приходилось принимать решения в знакомых вам ситуациях, может оказаться весьма полезным и конструктивным.

3. Ставьте конкретные краткосрочные цели. Возможно, Стэнли мог бы извлечь пользу из того времени, которое он тратил на выполнение появившихся у него новых обязанностей. Один из самых эффективных способов приспособиться к новым условиям работы — ставить конкретные цели на каждый день, каждую неделю и каждый месяц. Достижение определенной цели готовит нас к следующей и, кроме того, способствует укреплению нашей уверенности в себе. Если мы настроены позитивно, значит, мы на пра-

вильном пути, и все наши действия будут способствовать достижению поставленных целей.

Не стоит забывать о том, что на протяжении своей карьеры мы испытываем как взлеты, так и падения, во время которых наша энергия и энтузиазм также могут быть на подъеме или ослабевать. В периоды, когда кажется, что мы погрязли в рутине, полезно провести оценку ситуации и установить цели, что будет стимулировать нас двигаться вперед.

Любое изменение, даже изменение к лучшему, всегда сопровождается трудностями и неудобствами.

АРНОЛЬД БЕННЕТТ

Как выжить в условиях сокращения штата

Одним из наиболее болезненных моментов, связанных с организационными изменениями, является перспектива увольнения в связи с сокращением штата. Нас могут уволить не за ненадлежащее выполнение своих обязанностей или нарушение установленных правил, а только потому, что в связи со сложившейся экономической ситуацией компания вынуждена сокращать расходы на содержание персонала. Сокращение штата — это, по сути, эвфемизм, заменяющий обычный термин «увольнение». При сокращении сотрудников некоторые компании учитывают главным образом их трудовой стаж, однако большинство организаций принимают в расчет и другие факторы. Наши шансы на выживание могут значительно возрасти, если мы предпримем ряд шагов, чтобы зарекомендовать себя ценными сотрудниками.

Добросовестно выполняйте свою работу

Если мы не справляемся со своими обязанностями должным образом, то все наши планы сохранить место в данной компании будут обречены на провал. Сотрудники, которые хотят выжить в условиях жесткой конкуренции, должны прилагать все усилия, чтобы постоянно расширять свои профессиональные знания и умения, а также хорошо знать работу своего отдела и способствовать достижению компанией поставленных целей. Изучайте деятельность своей организации. Вносите предложения по ее улучшению. Кроме того, мы должны установить высокие требования как к себе, так и к другим сотрудникам и стараться во всем соответствовать им.

В современном динамично развивающемся мире все вокруг изменяется. Это касается также технических и профессиональных аспектов нашей трудовой деятельности, поэтому все сотрудники должны постоянно совершенствовать свои знания, умения и навыки в соответствии с требованием времени. Диана, администратор офиса, выписывает несколько журналов на тему делопроизводства и бизнес-администрирования. Она постоянно посещает выставки современного офисного оборудования. Как результат, ее компания является лидером в использовании новейших систем и оборудования, в том числе современных средств связи. Когда в организации провели объединение нескольких отделов и встал вопрос о сокращении должностей некоторых руководителей, кандидатура Джейн даже не рассматривалась.

Расширяйте свои обязанности

Кевин, один из координаторов продаж, отвечал за отгрузку товара получателю. Если у покупателей возникали проблемы с товаром уже после его получения, им приходилось иметь дело с отделом по обслуживанию клиентов,

сотрудники которого, в свою очередь, часто обращались за необходимой информацией опять к Кевину. Кевин разработал систему, объединившую эти функции. Такое решение, конечно, намного увеличило объем выполняемой им работы, но одновременно и повысило его значимость для компании.

Будьте позитивными

Когда Ширли узнала о планируемом сокращении ее организации, она восприняла это крайне отрицательно. Ширли решила, что ее обязательно уволят, и такое негативное мышление стало сказываться на ее отношении к работе и к компании в целом. Она стала хуже справляться со своими обязанностями, допускала больше ошибок, чем прежде, критиковала все предложения руководства и, по сути, «вышла из игры» в ожидании увольнения.

Ее коллега Вики была более позитивна. Она подумала: «Я хороший работник, поэтому меня вряд ли должны сократить». После этого Вики стала относиться к выполнению своих должностных обязанностей с еще большим усердием и без колебаний бралась за любую дополнительную работу. Она продолжала трудиться с полной отдачей, и когда в компании начались сокращения персонала, руководству не потребовалось много времени, чтобы решить, кого из этих двух сотрудниц следует оставить.

Проявляйте гибкость

Эллиот на протяжении двух лет работал управляющим магазином и гордился этим. К сожалению, его компания сочла необходимым закрыть магазин в связи со сложившейся экономической ситуацией. Эллиоту предложили должность помощника управляющего в другом магазине. «Как я могу допустить понижение по службе? — подумал Эллиот. — Как я скажу об этом своим друзьям? Может быть, мне следует поискать должность менеджера в другой

компаний?» Однако, тщательно все взвесив и обдумав, Эллиот пришел к выводу, что на самом деле компания относится к нему как к ценному сотруднику, поэтому стоит проявить гибкость и согласиться на временное понижение в должности, пока ситуация не стабилизируется и не откроются новые возможности для карьерного роста.

Несмотря на то что новая должность была не такая престижная и высокооплачиваемая, как прежняя, это все же было лучше, чем не иметь работы вообще или перейти в другую компанию, где все пришлось бы начинать с нуля.

*Будьте готовы к смене работы,
если это потребуется*

Поскольку бывают обстоятельства, когда мы не в силах предотвратить потерю работы, следует предпринять меры по поиску новых возможностей. Прежде всего нужно постоянно обновлять свое резюме. Кроме того, следует использовать и расширять сеть деловых контактов, которые могут оказаться полезными при возможных поисках работы в будущем.

Как взрослые, зрелые люди мы должны уметь справляться с любыми ситуациями, возникающими в процессе нашей профессиональной деятельности. Нас могут ожидать как взлеты, так и падения. Если мы будем полностью отдавать себя работе на благо компании, то тем самым максимизируем свои шансы избежать возможного увольнения. Тем не менее стоит продумать и спланировать свои действия на случай возможного сокращения, чтобы, если возникнет такая необходимость, быть готовыми перейти на новое место работы.

Резюме

- Мы сможем успешно принять перемены, изменив к ним свое отношение.

- Готовность к изменениям является, возможно, наиболее важным личностным качеством, необходимым для достижения долгосрочного успеха.
- Один из основных элементов процесса организационных изменений — формирование у сотрудников позиции конструктивного недовольства.
- Анализируя текущую ситуацию и ставя перед собой новые цели, мы стимулируем себя все время двигаться вперед.
- Можно сказать, что мы по-настоящему не сталкивались с изменениями, если нам не приходилось иметь дело с самым худшим вариантом развития событий. Продумайте, как происходящие изменения могут способствовать развитию ваших скрытых способностей, мобилизации энергии и повышению производительности труда. Кроме того, проанализируйте возможные негативные последствия этих изменений для руководителей и рядовых сотрудников организации.
- Смиритесь с неизбежным. Мы знаем, что не можем предотвратить изменения или повернуть их в другом направлении. Они являются неотъемлемой частью нашей профессиональной деятельности. Напоминая себе об этом, мы перестанем тратить время и силы на борьбу с неизбежным.
- Будьте готовы к неожиданностям. Любая организация может столкнуться с необходимостью сокращения персонала. Чтобы избежать увольнения, прилагайте максимум усилий в работе на благо своей компании.

Глава 4

КАК ПРЕДЛОЖИТЬ И ИНИЦИИРОВАТЬ ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Нам приходится работать в условиях постоянно изменяющейся обстановки, причем процессы преобразований могут одновременно затрагивать несколько областей нашей профессиональной деятельности. Если мы являемся руководителями, то, как правило, отвечаем и за проведение изменений в своем коллективе или организации, но часто мы выступаем обычными участниками происходящих процессов.

Наша задача состоит в том, чтобы проявить себя лидерами в проведении изменений, даже если формально мы не наделены такими полномочиями. Позиция активного сторонника преобразований положительно скажется на нашей репутации. Она также будет способствовать повышению интереса к своей работе и радости от ее выполнения.

Давайте изучим степень нашего текущего взаимодействия с происходящими изменениями. Для начала следует продумать, как нам остаться гибкими во время проведения процесса изменений. Кроме того, необходимо разработать личный план активного участия в этом процессе, даже если мы не занимаем руководящую должность в своей организации.

Один из самых мощных стимулов к достижению успеха — это принятие на себя обязательств по постоянному повышению своего профессионального уровня. Независимо от того, насколько эффективными могут быть методы, процессы или идеи, никогда не стоит останавливаться на достигнутом. Мы не можем позволить себе самодовольства. В современных подходах к управлению организацией уже нет места клише типа «не чини то, что не сломалось». Вместо него используют принцип «если что-то все еще работает, то оно, скорее всего, устарело». Как мы уже отмечали в предыдущей главе, следует смотреть на вещи с позиции конструктивной критики.

Фрэнк и Лилиан Джилберт, родоначальники теории научного управления, призывали нас искать «единственный наилучший способ работы», а после того как он будет найден, — продолжать поиски еще более совершенных методов и подходов. Дэвид Макклеланд считается одним из основоположников другого направления в менеджменте, получившего название «мотивация достижения». Суть его сводится к тому, что присущая людям потребность в достижении «является бессознательным побуждением к более совершенному действию, к достижению стандарта совершенства». Сотрудники с высокой мотивацией достижения стремятся осуществлять деятельность, связанную с целенаправленным преобразованием окружающего мира, себя, других людей и отношений с ними.

Бросайте вызов самим себе

Многие люди искренне преданны тому делу, которым занимаются, и работа приносит им удовлетворение. Такое отношение побуждает их стремиться к постоянному совершенствованию своих умений и навыков.

Принятие на себя подобных обязательств не ограничивается повышением своего собственного профессионального уровня. Если мы руководим коллективом людей, то наш

успех напрямую зависит от успеха всех сотрудников. Следует разрабатывать специальные программы (очень часто носящие неформальный характер), направленные на мотивацию работников к поиску новых способов достижения более высоких показателей в области производства, качества, управления.

Стэн Зайфер, помощник президента «Frequency Electronic Company», в которой свыше шестисот сотрудников занимаются производством высокотехнических электронных устройств, не разрабатывал никаких программ. Вместо этого он создавал людям хорошую репутацию, которую они старались оправдать. Он поощрял новаторство и передовые идеи, ценил добросовестное выполнение работниками своих обязанностей и прививал им чувство гордости за свою работу. Результатом такой политики стали сотни предложений и идей, что позволило компании оставаться лидером в своей области на протяжении долгого времени.

Всегда помните о клиентах

Компания «The Lincoln Credit Union», занимающаяся предоставлением банковских услуг, нашла своего рода неиссякаемый источник новых идей и передовых подходов к совершенствованию своей работы. Ее сотрудники регулярно проводят исследование мнений своих клиентов, а затем внедряют наиболее рациональные предложения в практическую деятельность компании, что во многом повышает ее эффективность. Это также способствует укреплению доверия и преданности со стороны клиентов.

Независимо от того, является ли нашей целью борьба за выживание компании в жестких экономических условиях, сохранение конкурентных преимуществ или завоевание ведущих позиций в своей области, мы должны осознать необходимость проведения изменений с целью постоянного развития и самосовершенствования, и это осознание должно стать неотъемлемой частью нашего мышления.

Если мы хотим что-то изменить, вначале стоит это изучить. Возможно, нам следует измениться самим.

КАРА ЮНГ

Искусство быть подчиненным

Мы часто расстраиваемся, когда начальство не воспринимает наши предложения серьезно. Один из способов решить данную проблему — завоевать авторитет в глазах руководства и зарекомендовать себя ценным сотрудником.

Будьте специалистом своего дела

Первый шаг в овладении искусством подчинения заключается в том, чтобы безукоризненно выполнять свою работу. Профессионализм является важнейшим качеством, которое необходимо для достижения успеха как руководителям, так и подчиненным. Это очевидно, поскольку при добросовестном отношении к выполнению своих должностных обязанностей мы завоевываем доверие руководства и оно сможет делегировать нам часть своих полномочий, что, в свою очередь, сделает нас более ценными сотрудниками для организации.

Когда Сандра начинала свою карьеру в качестве помощника начальника отдела маркетинга, она обратилась к своему отцу, успешному руководителю, за советом, как стать хорошим сотрудником. Он ей ответил так: «Хороший работник тот, кто не позволяет начальнику своего начальника сидеть у того на шее».

Нужно создавать своему руководству хорошую репутацию. Для этого мы сами должны быть всегда на высоте. Но и это еще не все. Если нам удастся добиться того, чтобы сотрудники нашего отдела стали работать более эффективно, тем самым мы не только улучшим работу всего отдела и повысим авторитет нашего начальника в глазах его начальника, но и проявим свои качества потенциального лидера.

Предугадывайте желания своего руководства

Когда Глория вернулась в офис после посещения выставки офисного оборудования в «Civic Center», она поделилась впечатлениями от увиденного со своим помощником Стивом и сказала, что больше всего ей понравилась электронная подборочно-сортировальная машина. Стив взял себе на заметку в самое ближайшее время сходить в «Civic Center» и взглянуть на эту машину. Он изучил некоторую литературу, а также оборудование, представленное на выставке. По возвращении Стив нашел поставщиков подборочно-сортировальных машин в интернете, а также связался с компаниями, которые уже приобрели и использовали такие машины в работе. Затем он обобщил и проанализировал результаты своих исследований, поместив их в отдельную папку.

Несколько месяцев спустя Глория, проходя мимо офиса Стива, сказала: «Стив, когда я была на выставке, я видела электронную подборочно-сортировальную машину, которая, как мне показалось, могла бы нам весьма пригодиться. Не мог бы ты узнать о ней побольше?» Стив открыл стол, достал оттуда папку и передал ее Глории.

Конечно, может случиться и так, что мы напрасно потратим время на поиски информации, которая никогда не будет востребована. Однако в большинстве случаев, работая с кем-то на протяжении достаточно долгого времени, мы хорошо знаем интересы и предпочтения этого человека, и наши усилия не должны быть потрачены даром. Предугадывая желания своего руководства, мы не только становимся для него более полезными, но и формируем в себе такие качества, как инициативность и изобретательность, которые пригодятся нам в дальнейшей карьере.

Вносите ценные идеи и предложения

У Кевина была репутация бунтаря и возмутителя спокойствия. Он постоянно выражал несогласие с политикой, проводимой его компанией, и выдвигал идеи, полностью

противоположные намерениям своего руководства. Подобное поведение послужило причиной его увольнения с двух предыдущих мест работы. При приеме на последнее место службы Кевин пообещал себе быть более сдержанным и не таким категоричным в своих суждениях, но природа взяла верх над принятым решением, и вскоре он вновь занял позицию громогласного критика.

Когда начальник пригласил Кевина для личной беседы, тот подумал, что его в очередной раз собираются уволить. Однако его босс предпринял совсем другой ход. «Кевин, ты сводишь всех с ума, но для меня лично ты делаешь то, чего никто другой до сих пор не делал. Ты заставляешь меня заново продумать и проанализировать все то, что я всегда принимал как должное. Этим ты оказываешь мне очень хорошую службу. Если бы ты смог быть более дипломатичным, то был бы очень ценным сотрудником».

Настоящим руководителям не нужны подчиненные, которые во всем соглашались с ними и стараются угодить. Хороший сотрудник не должен бояться привлечь внимание своего босса к недостаткам или возможным негативным последствиям принимаемых решений. Таким образом он не только оказывает содействие своему руководству в управлении отделом или организацией, но и создает себе репутацию ценного сотрудника, чьи идеи и предложения заслуживают самого пристального внимания.

Семь основных компонентов эффективного плана управления изменениями

Прежде чем начать проведение изменений в своей организации, мы должны заручиться поддержкой ее руководства. Это не всегда легко сделать, но если мы представим свои предложения в виде хорошо обоснованного плана, то тем самым намного упростим себе эту задачу. Ниже приведены семь шагов поэтапного составления такого плана.

1. Дайте ясную и достоверную оценку существующего положения дел в организации. Как мы уже отмечали ранее, первый шаг на пути к проведению изменений — это анализ текущей ситуации. Изучите всю необходимую информацию, включая данные о производстве, затратах, времени для выполнения задач и т. д. Дополните ее результатами тестирования (см. главу 2), чтобы можно было выявить возможные проблемы, их признаки и причины. Когда мы прячем голову в песок в надежде, что все решится само собой, никакие изменения не будут иметь должного эффекта. Если существующая система тормозит дальнейшее развитие организации, это необходимо признать и раскрыть причины сложившегося положения. Только после этого можно предпринимать меры по изменению организационной культуры.

2. Представьте ясное, четкое видение того, какой должна быть ситуация. Покажите руководителям и рядовым участникам предстоящего процесса изменений, как должна выглядеть новая система. Поставленные цели должны быть достижимыми и понятными для всех.

3. Составьте реалистичные планы для каждого этапа проекта. Все участники процесса должны одобрить эти планы и принять обязательства по их выполнению. Поскольку не всегда возможно точно определить, сколько времени займет осуществление того или иного мероприятия, планы должны быть гибкими, чтобы при необходимости их можно было скорректировать. После этого нужно приложить все усилия для достижения поставленных целей.

4. Составьте бюджет для осуществления плана. Проведение изменений, как и любой бизнес-проект, требует определенных затрат. Составление сметы доходов и расходов поможет вам убедиться в прибыльности вашего проекта. Тщательно проанализируйте все возможные затраты.

5. Разработайте отдельную программу, направленную на постоянное информирование сотрудников о ходе проводимых изменений. Поскольку для успешного осуществления проекта

важно участие всего персонала организации, а не только ее руководства, весьма эффективным является периодическое составление отчетов о проделанной работе. Это позволит сотрудникам быть в курсе происходящих событий, преобразований и достижений. Кроме того, в таких отчетах может содержаться благодарность и признательность тем работникам, которые достигли особых результатов в своей работе.

*Планирование — это прямой путь к вашей цели.
Если вы не знаете, куда идете, как вы собираетесь
туда попасть?*

Бэзил С. Уолш

6. Установите систему измерения прогресса, чтобы отмечать достигнутые успехи. Определите, какая из множества таких систем наиболее соответствует проводимым вашей организацией изменениям, и встройте ее в календарный план проекта.

7. Сделайте процесс изменений непрерывным. Планы крупных преобразований находятся в процессе постоянного развития. Даже когда проект реализован, всегда остается открытым вопрос поиска новых идей, подходов и задач. Успешные планы основаны на постоянном взаимодействии с людьми, что поощряет их выдвигать свои предложения и рекомендации.

*Ключ к успеху лежит в нашей способности изменяться, но люди недооценивают эту способность.
Не бывает подходящего времени для выполнения
сложных задач. Задача лидера заключается в том,
чтобы помочь людям раскрыть свой потенциал.*

Джон ПОРТЕР

Увеличьте свои шансы на успех

Поскольку любые преобразования почти всегда вызывают сопротивление у сотрудников организации, мы должны направить все усилия на достижение успеха. Приведенные ниже советы помогут инициировать и успешно осуществить процесс изменений.

1. Создайте в компании команду лидеров. Она должна состоять из представителей всех уровней, а не только руководства. Включайте в нее и неформальных лидеров своих команд.

Практически в каждой организации есть сотрудники, которые не занимают официальных руководящих позиций, но тем не менее играют важную роль в происходящих в их коллективах процессах. Часто это могут быть ветераны, долгое время проработавшие в данной организации, завоевавшие уважение своего руководства и имеющие влияние на мнения и поступки других работников. Если нам удастся завоевать их доверие и абсолютную поддержку, то это во многом повысит наши шансы на успех.

Лучший способ заручиться поддержкой неформальных лидеров — с самого начала вовлечь их в процесс преобразований. Для этого нужно выявить таких лидеров в своей организации и продумать их роль в плане проведения изменений. Самое важное — не терять доверие этих людей и не давать пустых обещаний. Неформальные лидеры часто имеют массу идей и предложений по поводу того, как улучшить существующее положение дел. В компаниях с низким уровнем корпоративного управления руководство часто недолюбливает таких сотрудников, загоняя их тем самым в тень и делая «занозой» в боку у своих боссов. Вместо того чтобы относиться к неформальным лидерам как к нарушителям спокойствия, следовало бы взглянуть на них как на умных людей, способных привнести в происходящие процессы много свежих идей. С ними нужно не бороться,

а сотрудничать. Включите их в план проведения изменений и отнеситесь к ним как к полноправным партнерам.

Если неформальные лидеры с энтузиазмом относятся к происходящим процессам, то их отношение будет оказывать влияние на всю организацию. Рассматривая их в качестве партнеров, тем самым мы превращаем возможных оппонентов в своих сторонников и направляем поток их созидательной энергии в нужное русло. Когда речь идет о десятках и сотнях сотрудников, это может стать мощным инструментом для достижения успеха.

2. Подчеркивайте важность происходящего. Формируйте у каждого сотрудника чувство ответственности за предстоящие преобразования. При этом ключевые сотрудники команды будут служить образцом для подражания. Объясните, насколько это важно для компании.

3. Прислушивайтесь к мнению персонала. Как уже отмечалось ранее, умение слушать — важная составляющая успеха, но нам следует идти дальше. Проводите собрания, на которых поощряйте людей открыто высказывать свою точку зрения и не бояться возможных негативных последствий. Проводите политику открытого сотрудничества: выслушивайте мнение каждого работника, не критикуя его.

4. Проявляйте к людям уважение. Основная проблема авторитарного стиля управления заключается в том, что сотрудники ощущают полное отсутствие уважения. Поэтому, чтобы изменить ситуацию к лучшему, начните с похвалы и поощрения. Дайте каждому сотруднику понять, как много он значит для компании. В случае возникновения проблемы представьте ее легко исправимой, при этом переключите внимание с конкретной личности на систему, создавшую данную проблему.

5. Создавайте команды. Изначально в нашем персонале мы хотели видеть только работников. Сейчас мы просим их быть нашими союзниками в происходящих процессах преобразований. Создавайте межфункциональные группы,

которые будут заниматься обсуждением и решением возможных проблем. Люди не только почувствуют, что их уважают и ценят, но и научатся доверять своим коллегам.

Конечно, это только начало. Наибольшую трудность представляет сохранение существующих отношений между людьми во время возможных кризисов в компании. Однако мы должны противостоять искушению вернуться к прежним методам и подходам, и наше непоколебимое упорство будет вознаграждено.

6. Повышайте свой профессиональный уровень. Дарлен Томпсон, медсестра из «Mercy Hospital», была заинтригована новыми технологиями в области диагностики и лечения болезней. Она могла наблюдать за работой такого оборудования, но не имела возможности на нем практиковаться. При каждом удобном случае Дарлен спускалась в отделение, где было установлено новое оборудование. Она разговаривала со специалистами и даже взялась изучить литературу на интересующую ее тему.

Особенно ее заинтересовала установка для ультразвуковой диагностики многих внутренних болезней. Дарлен записалась на курсы, получила диплом специалиста по ультразвуковой эхографии и была переведена на соответствующую должность. Большинство людей, имеющих подобный диплом, были бы вполне удовлетворены тем, что получили такую работу, как Дарлен, но она хотела большего, чем быть просто хорошим работником. Дарлен поставила перед собой цель стать лучшим специалистом в своей области. Она продолжала учиться, а также принимать участие в качестве волонтера в разных проектах, связанных с применением данного оборудования. В достаточно короткое время Дарлен стала самым продвинутым специалистом по ультразвуковой эхографии в своей больнице и была на пути к успешному продвижению по служебной лестнице. Она наняла еще двух операторов и обучила их работе с эхографом, разработав для этого специальную программу. Это заставило Дарлен пересмотреть многие

подходы, которые она до сих пор применяла в своей работе. Она вспомнила некоторые приемы, которые уже несколько лет не использовала, и дополнила их новыми идеями. Когда программа обучения началась, процесс взаимодействия между Дарлен и практикантами способствовал совершенствованию ее собственной деятельности и повышению производительности труда.

7. Ищите новые решения. Чемпионы никогда не говорят: «Этого нельзя сделать». Всеми способами они стараются преодолеть препятствия, и даже если не всегда побеждают, то никогда не проигрывают, не сделав хотя бы попытку взойти не пьедестал.

Норман Штраусс, подрядчик услуг в области промышленной окраски, столкнулся с серьезной проблемой. Срок его заявки на участие в тендере по реконструкции «Madison Square Garden», самой большой спортивной площадки Нью-Йорка, истекал в конце недели. Наибольшей сложностью оказалась окраска потолка, который находился на высоте 110 футов от пола. Обычно его красили с помощью металлической сборной конструкции, на которой стояли маляры и распыляли краску. Стоимость строительства такой платформы была одинаковой для всех подрядчиков. Единственный способ снизить расходы по проекту — покрасить потолок без использования такой конструкции. Все знали, что это невозможно, так зачем зря стараться?

Но Норман Штраусс был не из тех, кто легко сдается. Он знал, что для достижения успеха нужно не прекращать попыток решить возникшую проблему. Вечером по дороге домой Норман заметил рабочих, красивших линии электропередач. Они использовали грузовик, оборудованный рабочей платформой, способной перемещаться на разную высоту. «Почему бы и нам не попробовать такую вышку?» — подумал Норман. На следующий день он провел некоторые расчеты и определил, что использование подобной платформы вполне реально и экономично в плане расходов. Таким

образом, Норману удалось существенно снизить стоимость своего проекта и получить желаемый заказ.

8. Помните, что обучение — это непрерывный процесс, требующий определенных усилий. Оно не прекращается даже тогда, когда мы достигаем необходимого на данном этапе профессионального уровня. Лучшие атлеты продолжают тренироваться даже после достижения самых высоких результатов. Они знают, что без тренировок не будет прогресса.

Сэм Фредерикс является успешным продавцом и считает, что ему не на что жаловаться. Каждый год он посещает хотя бы одни курсы по технике продаж. Кроме того, каждую неделю он находит время для чтения книг и прослушивания кассет. Это способствует постоянному повышению качества обслуживания покупателей и росту продаж.

9. Научите других успешно выполнять поставленные вами задачи. Еще один способ увеличить шансы на успех — научить других быть успешными. Это позволит вам не только систематически пересматривать свои действия и установки, но и учиться у своих учеников. Их вопросы и предложения могут пролить свет на многие аспекты вашей собственной деятельности.

10. Разработайте детальный план проведения изменений в своей организации. Прежде чем начинать какой-то проект, необходимо его тщательно продумать. Успешный исполнитель предвидит результаты еще до начала осуществления проекта.

При подготовке к любым организационным преобразованиям следует помнить, что планирование предстоящего процесса должно занимать не меньше времени, чем сам процесс. Подобно тому как успешный менеджер по продажам тщательно продумывает все возможные проблемы и способы их решения до того, как совершить коммерческий звонок, мы должны проанализировать все возможные последствия предполагаемых изменений до начала их осуществления.

Учитесь у успешных менеджеров по продажам

Независимо от того, насколько мы компетентны в своей области, наши попытки достичь успеха могут терпеть одну неудачу за другой, пока мы не научимся искусству убеждать людей. Это может быть попытка убедить руководство в необходимости внедрения в рабочий процесс новой технологии, коллег — в сотрудничестве над проектом, подчиненных — в важности выполняемой ими работы. В любом случае наша способность «продавать», то есть продвигать свои идеи, является важной составляющей успеха. Если мы искренне верим в то, что предлагаем, будет нетрудно убедить в этом и других.

Когда Дженнифер Дин, менеджер по персоналу компании «Sweet Sixteen Cosmetics», изучила ведомости отработанного времени, она обратила внимание на то, что проблема с опозданиями на работу достигла критического уровня. Применяемые меры наказания, так же как и программа поощрения сотрудников за выдающиеся трудовые достижения, не имели должного эффекта. Год назад она предложила ввести в их организации гибкий график работы, но ее идея была воспринята руководством очень холодно и не получила дальнейшего развития. Как осуществить повторную попытку и убедить начальство в необходимости введения новой системы?

Умение продвигать свои идеи не многим отличается от способности продавать товары или услуги. Используя методы, которые применяют в своей деятельности успешные менеджеры по продажам, мы сможем убедить других людей принять нашу точку зрения. Первым шагом в овладении искусством любых продаж является соответствующая подготовка, без которой ни один успешный менеджер не предпримет попытку продать свой товар.

Продажи зависят от позиции продавца, а не от удачи.

КЛЕМЕНТ СТОУН

Четко излагайте свои идеи

Точно так же, как торговый агент должен досконально изучить свой товар, чтобы продать его, мы должны четко представлять себе все аспекты той идеи, которую собираемся предложить. Прежде чем Дженнифер внесет на рассмотрение своему руководству предложение о введении гибкого графика работы, ей следует как можно больше узнать о практической стороне дела и вероятности успешного осуществления данного проекта. Для этого следует прочесть соответствующую литературу, поговорить с менеджерами других компаний, перешедшими на гибкий график работы, а также выяснить отношение сотрудников своей компании к возможным изменениям условий их работы.

Если существуют различные варианты концепции, которую мы собираемся предложить, то их необходимо выявить и проанализировать. У большинства идей имеются те или иные недостатки и ограничения. Будьте к этому готовы и определите необходимые меры по их преодолению.

После проведенного исследования определите, чем именно ваша идея лучше и эффективнее других подходов к решению существующей проблемы. Изучив опыт компаний, перешедших на гибкий график работы, Дженнифер выяснила, что введение новой системы позволило им значительно сократить число опозданий. При этом эффективность работы компаний не снизилась, хотя не все работники находились на рабочих местах в одно и то же время. Кроме того, стало легче нанимать на работу новых сотрудников, особенно тех, у кого были маленькие дети. Дженнифер представила руководству результаты своих исследований и сообщила: «Переход на гибкий график работы — это

уникальное сочетание нескольких преимуществ: возможности решения проблемы опозданий без снижения производительности труда с одновременным привлечением в компанию новых перспективных сотрудников».

Учитывайте интересы покупателя

Каждый продавец знает, что покупателя больше всего заботит вопрос: «Какая мне от этого польза?» А какие выгоды получит компания в результате осуществления нашей идеи? Большинство руководителей достаточно экономны в плане расходов, поэтому мы должны суметь убедить их в рентабельности нового проекта.

Если вы хотите заинтересовать своей идеей человека, с которым вместе работаете и которого хорошо знаете (например, непосредственного начальника), то предполагается, что вы хорошо осведомлены о его интересах и будете учитывать их при продвижении своей идеи. Такой подход во многом напоминает процесс продажи товара или услуги.

Но если вы решили предложить свою идею виртуальному незнакомцу, то сначала придется выяснить его интересы. Для этого постарайтесь собрать всю возможную о нем информацию, а также встретиться с этим человеком лично и задать ему интересующие вас вопросы до того, как представить на рассмотрение свое предложение. Это могут быть прямые вопросы: «Чего вы хотите добиться в такой-то области?», «Какие ваши цели на предстоящий год?» или косвенные: «Какие прошлые достижения принесли вам наибольшее удовлетворение? Почему?» Внимательно следите за реакцией человека на задаваемые ему вопросы. Проанализируйте полученные ответы и определите, что же действительно волнует потенциального покупателя. После этого вы сможете предложить ему тот товар, который соответствует его потребностям и запросам.

Соберите необходимые факты

Успешные менеджеры по продажам всегда готовы подкрепить свои предложения фактами. В случае с продвижением идеи эти факты желательно обосновать конкретными цифрами. Например, это могут быть данные о деятельности других компаний, которым удалось успешно осуществить подобные нововведения. Дженнифер связалась с несколькими организациями в своем округе и смогла получить у них информацию о преимуществах перехода на гибкий график работы. Она также выяснила проблемы, с которыми пришлось столкнуться данным компаниям при введении новой системы работы, а также способы решения этих проблем. Знание как положительных, так и отрицательных сторон нового проекта помогло ей подготовить аргументированные доводы в ответ на возможные возражения руководства.

Превратите факты в реальные достоинства

Наличие одних лишь фактов, пусть и убедительных, — это еще не залог успешной продажи. Торговый агент должен уметь превратить эти факты в реальные достоинства для покупателя. В случае с продвижением идеи следует действовать аналогичным образом. Запишите в одну колонку все преимущества вашей идеи (факты), а в другую — те выгоды, которые в результате получит «покупатель».

Так, например, Дженнифер могла бы представить свою концепцию следующим образом:

Факт (Что мы предлагаем)	Выгода (Чего хочет покупатель)
Снизить опоздания на 80%	Экономия 2300 долларов в месяц
Улучшить в коллективе психологический климат	Снижение текучести кадров
Привлечь достойных сотрудников	Повышение производительности труда

Такая наглядная демонстрация очевидных преимуществ предлагаемого проекта поможет вам убедительно и конструктивно изложить свою идею. Никто не хочет, чтобы ему что-то «продали». Все желают купить то, что им нужно. Учитывая желания и потребности других людей, мы сможем предложить им то, что, скорее всего, их заинтересует.

Итак, теперь мы готовы представить свою идею руководству. Каким же образом это лучше сделать? Если мы собираемся презентовать свой проект знакомому человеку, нам, как правило, хорошо известно, в каком виде он предпочитает принимать новую информацию. Одни люди легче воспринимают графики, схемы и диаграммы, другим нужны обоснованные аргументы и примеры. Используя нужные подходы, мы сможем добиться лучших результатов.

Как привлечь внимание собеседника

Продавцы очень часто привлекают внимание целевой аудитории каким-либо отвлеченным замечанием относительно интерьера офиса, картины на стене и т. п. Когда мы имеем дело со знакомым нам человеком, лучше начать разговор с того, что, как нам известно, его интересует. Если этот человек бизнесмен до мозга костей, тогда лучше сразу перейти к делу. «Доуг, я знаю, как вас волнует проблема повышения производительности труда. Одна из причин этого заключается, насколько мне известно, в сложности найма квалифицированных сотрудников. Если бы существовала возможность привлечь в компанию необходимые кадры, вы бы хотели о ней узнать, не так ли?» Единственное, что смог ответить Доуг на такой вопрос, — это «да». Дженнифер представила своему начальнику явное преимущество своей идеи и тем самым незамедлительно привлекла его внимание. Теперь ей следует и дальше придерживаться подобного подхода, чтобы выяснить конкретные интересы Доуга.

Задавайте вопросы и выслушивайте ответы

Несмотря на то что Дженнифер достаточно долго работает с Доугом и неплохо знает его интересы, ей следует подготовиться к тому, чтобы задать своему начальнику конкретные вопросы относительно целей его деятельности. Если мы имеем дело с малознакомым нам человеком, то эта часть презентации нашей идеи является наиболее важной, поскольку выяснение интересов и приоритетов нашего собеседника — это залог успешного осуществления всего проекта. Одних людей интересует доходность проекта, а других больше волнует имидж компании и то, как участие в этом мероприятии скажется на их репутации.

Многие продавцы настолько одержимы желанием продать свои идеи, что забывают о реальных желаниях покупателя. Некоторые из них полагают, что если они предлагают товар по цене ниже, чем их конкуренты, то, значит, можно делать акцент на экономии расходов и не принимать во внимание возможные требования к качеству товара. Не следует отождествлять свои интересы с интересами покупателя. Внимательно выслушивайте все ответы на ваши вопросы и старайтесь не упустить даже малейших деталей, которые могут пролить свет на реальные желания и потребности вашего собеседника.

Презентация фактов

Чтобы правильно презентовать свою идею, следует подкрепить ее достоверными и неопровержимыми фактами. Поскольку мы уже выяснили, чего хочет человек, которому мы собираемся предложить свой проект, нужно представить имеющиеся у нас факты с учетом его желаний и интересов. Дженнифер знает, что ее начальник Доуг — прагматик. Он не приемлет пустых теорий, а руководствуется только цифрами и фактами. Она также знает, что все проекты он оценивает с точки зрения их окупаемости и доходности.

Поэтому, чтобы заинтересовать его идеей перехода на гибкий график работы, она должна представить ему данные о результатах осуществления подобных проектов в других компаниях и их стоимости.

«Доуг, — сказала Дженнифер. — Я обсудила этот вопрос с Хилари Хендрикс, менеджером по персоналу компании “Fitrite Shoes”. Они перешли на гибкий график работы три года назад. За это время удалось сократить количество опозданий на 80%, что означает экономию до 3 тысяч долларов в месяц. Кроме того, переход на новую систему работы позволил привлечь в компанию более квалифицированных сотрудников и значительно снизить текучесть кадров».

Тактика работы с возражениями

Хорошие продавцы любят возражения потенциальных покупателей. Это помогает им определить реальные потребности клиента, предложить соответствующий их требованиям товар и тем самым повысить свои шансы на удачную продажу. Кроме того, хорошие продавцы способны предвидеть возможные возражения покупателей и тем самым правильно на них реагировать. Мы также должны заранее предусмотреть возможные возражения руководства по поводу нашей идеи о проведении в организации тех или иных изменений, а также продумать ответы на эти возражения.

В прошлом году Доуг отклонил предложение о переходе на гибкий график работы, поскольку полагал, что это полностью дестабилизирует деятельность компании: «Если все будут приходить на работу в разное время, как мы сможем координировать производственный процесс? А вдруг руководителю понадобится какая-то срочная информация от работника, который только что ушел или еще не пришел?»

В результате проведенных исследований Дженнифер удалось выяснить, как другие компании решали подобные проблемы, и определить, насколько преимущества новой системы превосходят ее недостатки.

Завершение сделки

Существует несколько подходов к тому, как следует закрывать сделку. Очень часто оказывается полезным следующий прием: нужно попросить человека, которому мы собираемся предложить свою идею, помочь нам оценить ее. Разделите лист бумаги не две колонки: «плюсы» и «минусы». В колонку «минусы» запишите все возражения, которые может вызвать ваша идея, а затем продумайте контраргументы и внесите их в колонку «плюсы». Дополните ее другими достоинствами своей идеи, о которых вам известно. Если мы основательно подойдем к выполнению данной работы, то в нашей таблице будет намного больше «плюсов», чем «минусов». Затем задайте вопрос: «Если взвесить все “за” и “против” данного проекта, какое решение следует предпринять?» Вполне логично будет предположить, что проект должен быть одобрен.

После того как нам удалось подвести нашего собеседника к выводу о жизнеспособности предлагаемого нами проекта, можно сказать: «Поскольку вы признаете, что это хорошая идея, я бы хотел обсудить возможности ее осуществления». Если вашему непосредственному начальнику необходимо донести эту идею до вышестоящего руководства, предложите свою помощь в подготовке ее презентации.

С помощью тщательной подготовки и используя подходы, с успехом применяемые в технике продаж, мы можем правильно изложить руководству свое видение необходимых для компании преобразований, а затем с удовлетворением наблюдать за процессом принятия и осуществления этих преобразований.

Мир ненавидит изменения, хотя именно они способствуют его развитию.

ЧАРЛЬЗ КЕТТЕРИНГ

Как справиться с неприятным заданием

Время от времени нам независимо от занимаемой должности поручают задания, которые мы воспринимаем с трудом. И хотя нам понятно, что практически любая работа содержит в себе неприятные, скучные или утомительные обязанности, мы относимся к их выполнению без особого энтузиазма.

Чтобы справиться с этой проблемой, нужно просто пройти через данный отрезок времени и показать, что мы являемся членами одной команды, готовыми выполнить все, что от нас требуется. Когда руководство увидит, как хорошо мы выполняем работу, не вызывающую у нас особого воодушевления, оно сможет по достоинству оценить наши усилия и в дальнейшем доверить именно нам осуществление самых ответственных и важных проектов. Помните об этом, а приведенные ниже методы помогут легче преодолеть трудности этого периода.

Будьте готовы к проявлению неблагодарности. Диана ушла из компании, в которой проработала более 20 лет. Торжественные проводы по поводу ее ухода с работы буквально растрогали девушку до слез, и не потому, что ей было жаль расставаться со своими коллегами, а потому, что впервые за 20 лет она осознала, насколько ее уважали и ценили. «Если бы они хотя бы намекнули мне об этом раньше, я осталась бы», — сокрушалась она.

К сожалению, проявления неблагодарности в рабочей среде встречаются довольно часто. Многие руководители считают, что их подчиненным достаточно и того, что им платят за выполняемую работу. Мы знаем, что это не так, и нередко слова поддержки и одобрения стоят дороже любых материальных поощрений. Но нам известно и то, что нельзя в ежечасье изменить существующую систему. Поэтому не стоит думать, что данный проект нам поручили в качестве наказания или потому, что мы не справились с

предыдущим заданием. Никакой причинно-следственной связи здесь не существует, если только само руководство не сообщит нам об этом.

Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь. Дейл Карнеги считал это правило основным принципом установления хороших взаимоотношений между людьми. Мы можем испытывать искушение рассказать всему миру о том, как нас недооценивают и какую ошибку совершило руководство, поручив нам такое задание.

Кроме того, у нас может возникнуть желание подвергнуть критике сам проект и назвать его пустой тратой времени и денег. Такая позиция лишь ослабит уровень собственной мотивации и отрицательно скажется на нашей репутации. Даже если мы действительно ненавидим порученное нам задание, следует забыть об этом и приниматься за работу.

Мы обладаем слишком высокой для данной работы квалификацией. Может казаться, что у нас намного больше знаний и опыта, чем требуется для выполняемой работы. Вместо того чтобы сетовать по этому поводу, постарайтесь использовать сложившуюся ситуацию как уникальную возможность выполнить поставленную задачу досрочно и сократить расходы своей компании. Кроме того, у вас появится дополнительное время для участия в других проектах, а также возможность применения новых методов и приемов, которые вы не решались использовать в более сложных ситуациях. Проявляя подобный энтузиазм, тем самым вы сможете превратить порученный проект в своеобразный испытательный полигон, а также продемонстрировать руководству творческий подход к делу и способность справляться с более сложными задачами в будущем.

Как пережить изменения, которые нам не по душе

Считайтесь с неизбежным

Все мы знаем, что нельзя предотвратить или игнорировать процесс изменений. Он является неотъемлемой частью нашей трудовой деятельности. Напоминая себе об этом, мы не будем тратить время и силы на борьбу с неизбежным.

Проявляйте профессионализм

Основной показатель профессионализма в любой области деятельности — постоянное выполнение своих должностных обязанностей на самом высоком уровне. Это является мощным внутренним стимулом и дает энергию для решения любых задач и трудностей, вызванных происходящими изменениями. И тогда независимо от того, как сложится наша дальнейшая карьера, мы сможем сказать себе и другим, что сделали все, что было в наших силах.

Относитесь к своей работе с энтузиазмом

Как пробудить в себе интерес к работе? Как повысить свою внутреннюю мотивацию? Как убедиться в том, что мы трудимся с полной отдачей? Периоды изменений — это время, когда особенно важно относиться к выполнению своих обязанностей с энтузиазмом. Состояние воодушевления позволяет нам достигать более высоких результатов и получать удовлетворение от своей работы.

Сохраняйте гибкость в периоды изменений

Представьте себя гибкими, растяжимыми и умеющими приспособиться к любым изменениям. Кому хочется видеть себя застывшими, жесткими и неспособными изменить свое состояние? Периоды преобразований всегда содержат в себе элемент непредсказуемости, поэтому следует быть готовыми адаптироваться к самым неожиданным

условиям. Приведенные ниже советы помогут сохранить гибкость в таких ситуациях.

- Ставьте краткосрочные цели.

Планирование в периоды изменений желательно, но не стоит забегать слишком далеко вперед. Сосредоточьтесь на целях и задачах, которые могут быть решены в ближайшем будущем. Это будет способствовать достижению конкретных результатов и повышению уровня самомотивации, даже если план преобразований претерпит какие-то изменения. Наличие краткосрочных целей позволит нам двигаться вперед, шаг за шагом, по мере их осуществления, а в случае смены приоритетов большая часть наших усилий не пройдет даром.

- Трудитесь с полной отдачей. Все свои усилия и творческую энергию направьте на выполнение поставленных задач. Этим вы сможете добиться ощутимых положительных результатов, что станет источником вдохновения и внутренней мотивации для дальнейшей деятельности и поможет легче пережить процесс изменений.
- Сосредоточьте внимание на командных усилиях.

В рабочих коллективах происходит постоянное перераспределение обязанностей и сроков выполнения работ. Совместное решение поставленных задач вместе с другими участниками команды дает возможность получения более гибких результатов. Мы начинаем больше думать о других и меньше пребывать в своей зоне комфорта. Нам передаются энтузиазм и творческая энергия наших коллег, побуждая к более успешному проявлению качеств лидера.

- Планируйте возможные сценарии развития процесса изменений.

Если мы составим план для каждого возможного варианта развития событий, то будем готовы к

любым изменениям в своей работе. Такая стратегия является крайне важной для сохранения гибкости, уверенности в себе и возможности успешного управления изменениями без внешнего руководства.

Резюме

- Ключевой фактор успеха заключается в стремлении к постоянному развитию и самосовершенствованию.
- Чтобы руководство серьезно относилось к нашим идеям о необходимости проведения в компании изменений, нужно завоевать его авторитет и зарекомендовать себя хорошим специалистом. И это очевидно: если мы будем ответственно относиться к выполнению своих должностных обязанностей, то начальство сможет доверять нам важные участки работы, делегировать часть своих полномочий и относиться к нам как к ценным сотрудникам.
- Не бойтесь привлечь внимание своего босса к недостаткам или возможным негативным последствиям принимаемых им решений. Таким образом вы не только окажете ему содействие в процессе управления, но и повысите вероятность того, что ваши идеи и предложения получат одобрение руководства.
- Прежде чем внести на рассмотрение руководству проект изменений, его необходимо тщательно обдумать. Проанализируйте и взвесьте как положительные, так и отрицательные стороны предлагаемого проекта.
- Даже если вам не по душе проводимые преобразования, приложите все усилия для их успешного осуществления.
- Мы можем значительно повысить свои шансы на успех, если будем придерживаться следующего плана проведения организационных изменений:

1. Создайте команду лидеров из представителей всех уровней власти.
 2. Убедитесь, что все аспекты предстоящего процесса понятны каждому его участнику.
 3. Используйте для этого все возможные способы коммуникации.
 4. Поддерживайте и поощряйте обратную связь с участниками процесса.
 5. Создавайте межфункциональные рабочие группы для обсуждения и решения возможных проблем.
 6. Постоянно совершенствуйте свои знания и умения, чтобы провести изменения на высоком профессиональном уровне.
 7. Не сдавайтесь. Если возникнет проблема, продолжайте поиски решения до тех пор, пока они не увенчаются успехом.
- Независимо от того, насколько мы компетентны в своей области, наши попытки достичь успеха могут терпеть одну неудачу за другой, пока мы не научимся искусству убеждать людей. Это может быть попытка убедить руководство в необходимости внедрения в рабочий процесс новой технологии, коллег — в сотрудничестве над проектом, подчиненных — в важности выполняемой ими работы. В любом случае наша способность продавать, то есть продвигать свои идеи, является важной составляющей успеха. Если мы искренне верим в то, что предлагаем, будет трудно убедить в этом и других.
 - С помощью тщательной подготовки и применения техник успешных продаж мы сможем представить руководству свое видение необходимых для компании изменений, а затем с удовлетворением наблюдать за их принятием и осуществлением.

Глава 5

РАБОТА В КОМАНДЕ

Команда — это не просто коллектив сотрудников; это средство для достижения поставленных организацией целей.

Ричард Уиллин, Уильям Бухам, Джина Уилсон

Где бы мы ни работали, от нас ожидают вклада в решение общих задач, стоящих перед компанией. Мы можем быть участниками сразу нескольких рабочих команд, и от личной способности к командной работе во многом зависит развитие нашей карьеры.

Репутация надежного и ценного участника команды оказывает влияние на достижение текущих целей, межличностные взаимоотношения, возможности командного лидерства, а также на степень мотивации и удовлетворения от своей работы. От этих факторов зависит степень вовлеченности нашей команды в процесс организационных изменений, так как каждый сотрудник вносит свой вклад в успех общего дела.

В данной главе мы рассмотрим, как формируется командный дух, как строятся взаимоотношения между

участниками команды и какой вклад мы вносим в решение общих задач.

Ключевые элементы искусства командной работы — это управление изменениями, управление конфликтами и развитие ресурсного потенциала... Соответствие целей, стоящих перед командой, личным целям участников в наибольшей степени способствует их успешному достижению.

МАКС ДЕПРИ

Почему команды?

Термин «командный дух» знаком каждому. С детства, будь то школа или спортивная площадка, нас учили тому, как важно вместе идти к общей цели. Можно ли использовать эту идею применительно к рабочей среде?

В современном деловом мире практически любая деятельность осуществляется группами людей, а не одним человеком. Для того чтобы группа стала командой, необходимо сформировать у ее участников чувство вовлеченности в совместную работу и готовность принять на себя обязательства по достижению поставленных перед командой целей.

Чтобы стать эффективным участником команды, следует понимать принципы создания и эффективного управления коллективом.

Создание команды

Дэйв столкнулся с серьезной проблемой. Эффективность работы менеджеров по продажам в его компании напрямую зависела от поддержки офисного персонала. Менеджеры работали на комиссионной основе. Много времени и

сил у них уходило на создание и поддержание клиентской базы, поэтому можно понять их недовольство работой отдела обслуживания, сотрудники которого по разным причинам задерживали оформление заказов или не проявляли должного внимания к клиентам.

Дэйв разделил страну на пять регионов и реорганизовал департаменты в пять команд, по одной на регион.

В состав каждой команды вошли менеджеры по продажам, торговые агенты, офисные служащие, представители службы сервиса и другой вспомогательный персонал. Чтобы настроить их на работу в новых условиях, Дэйв использовал аббревиатуру Т-Е-А-М — сокращение, образованное из начальных звуков слова *team* (в переводе с англ. — «команда»).

TRAIN (Обучение). Перед тем как ввести новую систему работы, Дэйв провел недельный курс обучения для всех сотрудников каждого отдела. Он объяснил сущность, отличительные особенности и преимущества командной работы, направленной на решение общей для всех задачи — создание и поддержание постоянной клиентской базы. При обучении использовались такие методы командной работы, как дискуссии, ролевые игры и ситуационный анализ.

ENTHUSIASM (Энтузиазм). Работа команды будет эффективной, если все участники не только понимают поставленные перед ними задачи, но и с воодушевлением относятся к их выполнению. Дэйв использовал некоторые методы, применяемые в спорте, и позволил каждой команде придумать себе название и символику, хотя вначале планировал сделать это сам. После этого он объявил о проведении соревнования между командами, критериях отбора лучшего участника и системе призов, начиная от совместных обедов для всех участников команды и заканчивая денежными премиями.

ASSURANCE (УВЕРЕННОСТЬ). Команды были уверены в том, что не останутся один на один с возможными проблемами и трудностями. Дэйв и другие руководители организации пообещали им всяческую поддержку и помощь в плане проведения мероприятий по продвижению продукции компании в рамках установленных бюджетов. Участники каждой команды были также уверены в том, что их идеи и предложения встретят одобрение со стороны руководства.

MEASUREMENT (ИЗМЕРИМОСТЬ). Для каждой команды были поставлены конкретные и измеримые цели, то есть определены единицы измерения результата. Система оценки результативности сотрудников в целом не изменилась, но помимо обычных показателей начали учитывать показатель эффективности командной работы. От него стали напрямую зависеть премии и продвижения по службе, что поощряло всех членов коллектива к слаженной совместной деятельности для достижения лучших результатов.

К концу первого года организационных преобразований эффективность продаж в компании значительно возросла. Теперь офисные служащие не откладывали оформление заказа из-за допущенной в бланке ошибки, а незамедлительно ее исправляли. Администраторы и представители службы по работе с клиентами из кожи вон лезли, чтобы угодить покупателям. Уровень дисциплины и самосознания сотрудников компании был очень высоким.

Командная работа имеет много преимуществ. Люди, умеющие работать в команде, достигают более высоких результатов, получают большее удовлетворение от своей работы и более восприимчивы к изменениям. Это создает благоприятную мотивационную среду и способствует формированию командного духа, что является залогом успешного достижения поставленных целей.

Принципы эффективной командной работы в период организационных изменений

Один из способов, с помощью которого мы можем внести свой вклад в работу команды в период организационных изменений, — это сохранять позитивное отношение к происходящим процессам и сосредоточить все усилия на достижении командных целей. В этом нам поможет знание некоторых принципов успешной командной работы.

Поддерживайте друг друга

Иногда в периоды организационных изменений мы ощущаем себя канатоходцами без страховки. И хотя остальные члены команды могут испытывать то же самое, нам не удастся избавиться от чувства одиночества и отчуждения. В этот сложный период времени мы должны принять на себя обязательство оказывать необходимую помощь и поддержку своим коллегам, чтобы они ощутили себя полноправными участниками единой команды и одного общего дела. Если мы поддержим других, они поддержат нас.

Не унывайте

Давайте посмотрим правде в глаза. Иногда мы слишком серьезно воспринимаем себя и окружающую нас действительность. Конечно, мы заняты серьезным делом, требующим постоянной концентрации усилий команды на осуществлении процесса изменений, но коллективная работа, если она организована на самом высоком уровне, является интересной, динамичной и приносит удовольствие. Многие из нас признают, что основную часть рабочего времени и сил отдают выполнению командных задач. Так давайте изгоним скуку и рутину из нашей повседневной деятельности, и тогда работа будет приносить нам радость и удовлетворение.

Одно из преимуществ командной работы заключается в том, что она позволяет аккумулировать знания, умения и возможности всех участников. Поэтому, если мы работаем в команде, нам совсем не обязательно знать и уметь все, что необходимо для решения совместных задач. Выявление и рациональное использование сильных сторон каждого сотрудника способствует эффективной работе всего коллектива и успешному достижению поставленных перед ним целей.

Формируйте состязательный командный дух

Мы можем испытывать невероятную гордость от того, что работаем в высокоэффективной команде. Поскольку мы самостоятельно ставим перед собой цели и сами их достигаем, почему бы не попытаться соревноваться с самими собой и друг с другом за более высокие результаты? Здоровый дух соперничества будет способствовать повышению уровня сплоченности команды и достижению максимального успеха.

Мыслите масштабно

Возможно, когда-нибудь мы будем вспоминать работу в команде в период организационных изменений как лучшее время своей жизни. Может быть, мы достигнем невероятного успеха и признания своей команды. Мыслите масштабно. Не думайте о том, как пережить процесс изменений. Представьте его как трамплин для дальнейших личных и командных достижений.

Измените свой образ мыслей — и вы измените свою жизнь.

НОРМАН ВИНСЕНТ ПИЛ

Открыто говорите о своих ожиданиях

Лучший способ установления доверительных отношений в команде — постоянное, открытое и честное общение. Какой бы мы хотели видеть свою команду? Каких усилий и результатов мы ожидаем от совместной работы? Будьте готовы обсудить эти вопросы с другими сотрудниками и внимательно выслушать их мнения. Действуя подобным образом, можно достичь большей сплоченности коллектива для достижения общих целей.

Иногда общение с некоторыми коллегами вызывает у нас значительные трудности. Всем знакомы ситуации, когда в силу определенных обстоятельств приходится иметь дело с людьми, которые нам не импонируют. Подобные отношения негативно сказываются на нашем психическом и даже физическом здоровье. Мы можем испытывать сильный дискомфорт только от того, что находимся с этими людьми в одном помещении. И что еще хуже, мы тратим часы своего драгоценного времени на борьбу с негативными чувствами и эмоциями.

Так не должно быть. Это не значит, что мы обязаны питать теплые чувства ко всем коллегам, но мы можем уменьшить отрицательные последствия болезненных для нас отношений, используя несколько коммуникационных приемов.

1. С самого начала разговора придерживайтесь дружелюбного тона. Когда Карл проанализировал свои отношения с Тоддом, одним из участников его команды, он сообщил: «Я испытывал дискомфорт в присутствии Тодда, поэтому старался сидеть как можно дальше от него, скрестив руки и сдерживая эмоции. Я не понимал, что это только усугубляет ситуацию, до тех пор, пока не решил улыбнуться Тодду и поинтересоваться, как поживает его семья и что он думает о последней игре местной футбольной команды. В скором времени наши отношения улучшились.

2. С уважением относитесь к мнению других людей. Никогда не говорите человеку, что он не прав. Это может быть нелегко, особенно если собеседник враждебно настроен или плохо информирован. Если чье-то предложение кажется вам банальным или непродуманным, не критикуйте своего собеседника. Постарайтесь косвенно указать на его ошибки и возможные способы их исправления. Сосредоточьте внимание на проблеме и ее решении, а не на личности.

3. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения собеседника. Поначалу это будет даваться с трудом, особенно если мы имеем дело с человеком другого склада ума, но со временем подобная тактика принесет свои плоды. Мы научимся зарождать в людях чувство сомнения, а также понимать причины их суждений и поступков.

4. Воздерживайтесь от негативных комментариев. Помните старую поговорку: «Если не можешь сказать ничего хорошего, лучше промолчи». Как ни странно, это утверждение работает, особенно если дело касается напряженных межличностных отношений.

Управление взаимоотношениями в команде в период изменений

Эффективность командной работы напрямую зависит от степени взаимодействия между ее участниками. Чтобы команда могла успешно осуществить необходимые организационные преобразования, отношения между ее участниками должны строиться на взаимном доверии, уважении и поддержке. В этом может помочь знание и применение известных принципов Дейла Карнеги:

1. Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь. Очень легко находить недостатки в других людях и в своей организации в условиях нестабильности происходящих изменений. Не стоит забывать, что для успешного осуществления

начатых преобразований требуется определенное время. Вместо того чтобы осуждать действия других сотрудников или обременять их ненужными жалобами, постарайтесь взглянуть на ситуацию с позитивной точки зрения и оценить сильные стороны своих коллег.

2. Давайте честную, искреннюю оценку. Акцентируйте внимание на тех качествах своих коллег, которые вызывают у вас уважение и восхищение. Сосредоточьте усилия на аспектах организационной деятельности, которые в большей степени мотивируют вас к достижению поставленных целей. Ищите достоинства, а не недостатки и давайте им свою искреннюю оценку.

3. Смотрите на вещи с позитивной точки зрения. Проанализируйте, к какому типу людей вы относитесь. Легко ли с вами работать в сложный период организационных изменений, прислушиваются ли другие участники команды к вашему мнению? Подумайте, каким образом вы можете улучшить свою работу и повысить уровень мотивации других сотрудников.

4. Искренне интересуйтесь своим окружением. В период организационных изменений многие из нас с головой уходят в собственные проблемы и заботы. Мы думаем только о своей карьере. Переключите внимание на коллег, проявите участие к их проблемам и учитесь у них.

5. Улыбайтесь. Улыбка — это единственное проявление чувств и эмоций, которую нельзя контролировать. Мы должны приучить себя улыбаться и быть приятными окружающим нас людям. Улыбка — это лучший способ вызвать доверие и расположение своих коллег в период организационных изменений. И самое главное — улыбка заразна. Дарите людям улыбки!

6. Помните и правильно произносите имена людей. Называя человека по имени, мы проявляем интерес к его делам. Это особенно важно в период изменений, когда многие сотрудники испытывают дискомфорт и чувство

одинокчества. Если мы будем обращаться к своим коллегам по именам, то сможем легче завоевать их расположение и оказать своеобразную психологическую поддержку.

7. Говорите о том, что интересует вашего собеседника. Если мы начнем проявлять к людям внимание, то не будем с головой уходить в свои проблемы. Что волнует наших коллег? С помощью каких вопросов мы можем вызвать их на откровенный разговор?

8. Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Довольно часто люди ощущают себя потерянными и ненужными в период кардинальных изменений в организации. Вполне возможно, что ваши коллеги испытывают те же чувства. Найдите время, чтобы ободрить их и отметить, какой важный вклад они вносят в достижение общих целей.

Искусство слушать

В период организационных изменений одним из основополагающих факторов эффективной работы команды является открытое общение между ее участниками. Из всех коммуникационных навыков важнейшая роль отводится слушанию. Поскольку происходящие в организации процессы вызывают множество суждений, толков и вопросов, у сотрудников возникает необходимость поделиться ими друг с другом и быть услышанными своими коллегами. Вот почему умение слушать — ключ к успешным взаимоотношениям в команде.

В условиях стремительно изменяющейся рабочей среды мы не всегда готовы внимательно выслушать других людей. Это же можно сказать и о большинстве наших коллег. Основная задача — развивать свое умение слушать и перейти от пассивного уровня слушания к активному, к тому мастерству, которое необходимо освоить всем участникам команды для эффективного межличностного общения.

В период серьезных изменений вполне естественным проявлением человеческой натуры является желание думать и говорить только о себе и о своих проблемах. Дайте людям возможность высказаться. Будьте активным слушателем, постарайтесь внимательно и уважительно относиться ко всему, что говорит ваш собеседник, а также выражать свое понимание и участие с помощью обратной вербальной связи.

Будьте хорошим слушателем. Ваши уши никогда вас не подведут.

ФРЭНК ТАЙГЕР

Причины неудач в командной работе

Переход к командной форме управления можно отнести к наиболее серьезным организационным преобразованиям. Команды способны достигать впечатляющих результатов. Они могут вывести свою компанию на новый уровень деятельности и превратить ее из убыточной в процветающую; они позволяют реализовать творческий потенциал сотрудников и добиться значительного роста производительности труда. В командах формируются будущие лидеры. В то же время, несмотря на очевидные успехи многих высокоэффективных команд, далеко не всем организациям удастся достичь желаемых результатов от внедрения командного менеджмента.

Отсутствие четких и ясных целей

Нельзя перейти от групповой работы к командной одним лишь распоряжением высшего руководства. Требуется некоторое время для определения целей и способов их достижения. Ведь если мы точно не знаем, чего хотим, то не сможем оценить полученные результаты. Поэтому нужно

ставить перед собой конкретные и ясные цели в качестве критериев, определяющих наш успех.

Цели, поставленные перед командой, должны совпадать с задачами организации. В противном случае мы напрасно потратим время и усилия.

В большинстве организаций долгосрочные стратегические цели определяются руководством высшего звена и доводятся до нижестоящих уровней. После этого команды и отделы самостоятельно разрабатывают и реализуют цели тактического плана, которые не должны расходиться с задачами организации. Процесс постановки целей требует определенных затрат времени, усилий и ресурсов. Нельзя просто сесть и набросать пару-тройку целей на салфетке за обедом, а затем передать их подчиненным для выполнения. Мы должны четко спланировать желаемые результаты, для чего необходимо разбить общую цель на составляющие этапы и элементы, установить временные рамки каждого из них, определить основные роли и обязанности членов команды, а также предусмотреть все возможные проблемы на пути к осуществлению поставленных целей и способы их преодоления.

Как это ни парадоксально, но жизнь свидетельствует о том, что наиболее вероятным способом достижения поставленной цели является наличие следящей цели — сверхзадачи.

АРНОЛЬД Тойнби

Так же как и при планировании процесса изменений, вначале необходимо провести анализ и дать объективную оценку существующей ситуации, а затем только приступать к разработке целей. Слишком часто менеджеры имеют искаженное представление о реальном положении дел в организации. Конечно, они владеют статистическими данными

по объемам продаж, доле рынка, уровню производства, заработной плате и другими цифрами. Но они не принимают в расчет такую жизненно важную информацию, как психологический климат в коллективе, уровень квалификации работников, готовность людей к взаимодействию и сотрудничеству, приверженность персонала целям организации.

Каждый человек воспринимает объективную реальность в зависимости от типа и уровня своего мышления. Поэтому одно и то же информационное сообщение может иметь различную значимость для разных людей, будь то наши коллеги по работе, подчиненные или руководство. Соответственно, их реакция на это сообщение будет также неоднозначна.

Наличие в организации внутренних проблем и скрытых от глаз зарождающихся негативных процессов далеко не всегда удастся выявить с помощью анализа хозяйственной деятельности и стандартных тестов.

Менеджер, который нашел правильное решение для ошибочно идентифицированной проблемы, наносит больший вред своей организации, чем его коллега, который сумел правильно определить проблему, но принял неверное решение.

ПИТЕР ДРУКЕР

Для этого могут потребоваться более серьезные исследования. Прежде всего необходимо лучше узнать людей, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы: членов своей команды, лидеров и менеджеров других отделов, а также сотрудников организации. Следует выявить их сильные и слабые стороны, отношение к работе, руководству компании и происходящим в организации процессам. Некоторые организации проводят специальные исследования по определению отношения персонала к администрации, опросы целевых групп или приглашают консультанта для изучения

корпоративного климата. Метод тестирования на восприимчивость к изменениям как эффективного средства получения такой информации был рассмотрен в главе 2.

Для эффективной работы команды необходимо оптимизировать традиционную иерархическую организационную структуру. Большинство компаний имеют стандартную структурную схему, графически отображающую состав подразделений и их взаимосвязи в процессе управления организацией. Внешне она напоминает пирамиду, и наша команда может располагаться где-нибудь в нижнем углу. Схема организационной структуры предназначена главным образом для информирования персонала о распределении ответственности и полномочий внутри организации. Кроме того, она позволяет получить общее представление о компании в целом.

Однако жесткая организационная структура может затруднять эффективную работу команд. Часто они выходят за установленные для них структурные линии, поскольку им трудно взаимодействовать внутри ограниченного пространства. Например, команда по развитию продукта может выполнять различные функции, связанные с разработкой, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, маркетинговыми исследованиями и финансированием. Попытка искусственно «вписать» деятельность такой команды в рамки какого-то одного из этих отделов только усложнит ее работу.

Слабое руководство

Слабое руководство — одна из основных причин неэффективной командной работы. Лидер команды несет ответственность за ее успех и неудачи. Независимо от уровня профессионализма сотрудников они едва ли смогут осуществить поставленные задачи без компетентного, энергичного и преданного своему делу руководителя. Если лидер не способен вести команду за собой, она будет стоять на месте.

И, что еще хуже, если лидер идет в неверном направлении, команда тоже собьется с пути.

Рассмотрим пример того, как лидеру команды не удалось справиться со своей руководящей ролью. Когда Рик Д. был назначен руководителем команды управления эффективностью маркетинга, он изучил литературу по командному лидерству, посетил обучающие семинары, проконсультировался с лидерами других подразделений. Рик был уверен, что члены команды примут активное участие в происходящих преобразовательных процессах, а он, в свою очередь, предоставит им возможность самостоятельного принятия решений и реализации своего ресурсного потенциала.

Когда команда была сформирована, Рик представил свое видение стоящих перед ней задач и предложил сотрудникам самим спланировать необходимую работу и распределить командные роли. Когда кто-то задал Риду вопрос о своей роли в команде, он ответил: «Это вам решать».

Теоретически именно так и должна работать команда. Но что произошло на самом деле? Некоторые сотрудники выбрали себе задачи в рамках собственной компетенции и приступили к их выполнению, другие потратили недели на определение должностных обязанностей, третьи решили присоединиться к тем или иным участкам проекта за компанию с коллегами.

Без четко организованного руководства деятельность команды носила разрозненный и нескоординированный характер. На это обратил внимание начальник Рика и поинтересовался причинами отсутствия видимых успехов в работе команды. Рик ответил, что в соответствии с общепринятым подходом предоставление подчиненным возможности участия в выработке и принятии решений считается залогом успеха командной работы. Это действительно так. Однако он не учел степень подготовленности сотрудников к работе в новых условиях. Если команда работает над

проектом впервые и ее члены ранее не были знакомы друг с другом, то ей необходимо сильное руководство и наличие постоянной обратной связи с целью контроля полученных результатов, а также активные действия по сохранению намеченного курса. Кроме того, надо заранее продумать и тщательно спланировать весь проект. Это и есть демократическое лидерство — непосредственное участие руководителя в трудовом процессе, умение убеждать и подталкивать других к определенным действиям.

Недостаточная вовлеченность сотрудников в командную работу

Другим препятствием на пути к успешной работе команды может стать недостаточное понимание своих должностных обязанностей ее участниками. В традиционной рабочей группе конкретный перечень обязанностей работников устанавливается должностными инструкциями. Имеются они также в команде, но являются скорее справочным руководством к действию, поскольку в таком коллективе предполагается выполнение членами команды любой работы, направленной на достижение общих целей.

Несмотря на это, в каждой команде есть сотрудники, которые не желают выходить за рамки своих должностных обязанностей. Если их просят помочь коллегам или поручают задание, не имеющее прямого отношения к их работе, они обычно отвечают: «Это не входит в мои обязанности».

Концепция командной работы основывается на принципе сознательной вовлеченности всех сотрудников в совместную трудовую деятельность, что означает действие команды как единого целого и готовность ее участников направить все необходимые усилия на достижение желаемых результатов. Это включает в себя выполнение рутинной и скучной работы, помощь отстающим коллегам, первоочередное решение приоритетных задач.

Недостаток доверия

Любые взаимоотношения основываются на доверии между людьми. Если члены команды не доверяют своему лидеру или кому-то из коллег, то работа коллектива не может быть сплоченной и эффективной.

Успех или неудача лидера также зависят от степени доверия к нему членов команды. Люди с готовностью последуют за тем, кому доверяют. И наоборот, лидер, утративший доверие своей команды, не способен привести ее к успеху.

Доверие очень легко потерять. Такое может произойти, если лидер дает голословные обещания или если один из участников команды скрывает какую-то информацию от своих коллег.

Восстановить утраченное доверие нелегко. Если взаимоотношения между сотрудниками недостаточно доверительные, руководитель должен продумать и предпринять меры для улучшения психологического климата в коллективе. В случае, когда сам лидер потерял доверие команды, исправить ситуацию будет гораздо сложнее.

Если вы относитесь к человеку так, как будто он тот, кем вы хотите его видеть, таким он и станет.

ГЁТЕ

Недостаточно четкое распределение обязанностей

Сандра с головой ушла в работу. Ей приходилось засиживаться допоздна, поскольку команда опять отставала от запланированного графика. А чья в этом вина? «Уж конечно, не моя», — думала Сандра. Она выбивалась из сил, чтобы выполнять свою работу в установленные сроки,

но ее коллеги, такие как Карл и Триция, еле шевелились. Когда она сообщила об этой проблеме командному лидеру, Хлое, ей ответили, что все члены команды вносят свой посильный вклад в решение общих задач.

Нерациональное распределение рабочей нагрузки не является редкостью. В действительности одни люди способны выполнять свою работу быстрее коллег, другие предпочитают делать все основательно и не спеша, третьи подходят к рабочему процессу творчески. Поэтому не удивительно, что такие, как Сандра, просто пытаются все свалить на сослуживцев, которые, по их мнению, выполняют свои командные обязанности не так хорошо, как они. Их возмущение еще больше усиливается, когда приходится оставаться сверхурочно, устраняя недоработки своих коллег.

Ни одна команда не сможет достичь успеха, если ее участники не будут проявлять активность и вносить свой вклад в общее дело. Поэтому лидер команды не должна ограничиваться отговоркой, что Карл и Триция делают все, что в их силах. Ей следует выяснить причины, по которым они не справляются со своими обязанностями должным образом, и предпринять меры для устранения этих недостатков. Возможно, таким работникам необходимо дополнительное обучение, а возможно, какие-то личные проблемы мешают им сосредоточиться на работе.

Отсутствие самостоятельности

Сотрудники, работающие в традиционных организационных структурах, привыкли строить свою деятельность на основании указаний и распоряжений высшего руководства. На протяжении многих лет они были отстранены от процесса принятия решений. Поэтому теперь, когда их просят принять активное участие в этом процессе, они испытывают значительный дискомфорт.

Как часто им говорили раньше о том, что единственная причина, по которой руководящие работники получают

более высокую заработную плату, — это их ответственность за принятие решений. И вот теперь рядовым членам команды предлагают принять на себя такую ответственность, но при этом их заработная плата почему-то остается прежней. Вполне логично, что они полагают, будто принятие решений не входит в их обязанности.

В большинстве компаний лидеры команд действительно получают большую заработную плату, чем остальные сотрудники, однако эту ситуацию можно использовать в качестве дополнительного стимула для других участников команды к их более активному участию в процессе принятия решений и дальнейшему продвижению по служебной лестнице.

Если хочешь построить корабль, то не собирай людей, чтобы они принесли лес, и не распределяя задания, а лучше пробуди в них тоску по бескрайней дали моря.

АНТУАН ДЕ СЕНТ-ЭКЗЮПЕРИ

Слабые коммуникации

Еще одна причина, по которой работа команды терпит неудачу, — это отсутствие эффективной межличностной коммуникации между ее участниками. Мы говорим одно, а наш коллега по работе слышит совсем другое. Почему? Либо мы неправильно говорим, либо он не умеет правильно слушать. Как бы банально это ни звучало, однако слабые коммуникации в команде являются основным препятствием на пути к ее успеху.

Нам казалось, что мы четко и ясно изложили поставленные задачи. Но не успели мы уйти, как один сотрудник поворачивается к другому и просит того объяснить смысл услышанного. Почему? Возможно, в этом есть наша вина:

мы могли неотчетливо говорить, либо использовать незнакомые для нашей целевой аудитории термины, либо наш язык жестов расходился со значением слов. Быть может, виноват сам сотрудник, который просто невнимательно слушал нас или несерьезно отнесся к ситуации.

Независимо от того, являемся ли мы лидером или участником команды, следует уметь находить подход к другим людям и правильно взаимодействовать с непосредственным окружением. Устанавливайте обратную связь, которая поможет вам определить, правильно ли сотрудники понимают ваши слова. Попросите их критически оценить ваши выступления на собраниях или в групповых дискуссиях. Если вам предстоит запланированное выступление или презентация, потренируйтесь перед зеркалом или запишите себя на видеокамеру.

Восприятие зависит от уровня и типа мышления человека. Если восприятие одной и той же ситуации лидером и членами команды не совпадает, они будут работать над разными задачами.

АРТУР Р. ПЕЛЛ

Будьте тренером своей команды

Компетентные лидеры являются хорошими тренерами. Менеджер может сказать людям, что и как необходимо сделать, но только хороший тренер способен мотивировать их на выполнение работы с максимальной отдачей. Менеджер в состоянии выявить проблемы, в то время как тренер помогает их решить. Многие руководители используют те или иные способы, чтобы увлечь людей за собой. Тренер вырабатывает у сотрудников такой уровень мотивации,

что они сами стремятся достичь максимально возможных результатов в своей работе.

Некоторые люди являются прирожденными тренерами. Но большинство из нас могут научиться использовать в своей практической деятельности подходы, успешно применяемые как спортивными тренерами, так и тренерами рабочих команд.

Постарайтесь как можно лучше узнать членов своей команды

Для создания эффективной команды необходимо наладить хорошие взаимоотношения с каждым ее участником. Постарайтесь узнать своих сотрудников как можно лучше. Используя технику тестирования, описанную в главе 2, определите их семейное положение, жизненные приоритеты и возможные проблемы. Кроме того, выясните, как им удавалось справляться с трудностями в школе, в личной жизни и на работе.

Джон Ралстон, тренер футбольной команды «NFL Denver Broncos», призывал свою команду тренеров поступать следующим образом: он просил их задавать по несколько вопросов каждому игроку по пути на поле и обратно. Затем полученная информация обрабатывалась и использовалась для повышения уровня мотивации членов команды. В результате им удалось дважды завоевать кубок «Rose Bowl».

Повышайте самооценку

Тренеру часто приходится обучать участников команды подавлять свои страхи и вырабатывать уверенность в себе. Внушайте людям чувство значимости: постарайтесь как можно чаще отмечать их достижения и личный вклад в работу команды.

Задавайте умные вопросы

Грег, менеджер по продажам высшего звена, рассказал: «После телефонных переговоров с моими торговыми представителями я обычно прошу их назвать три положительных аспекта, которые они отметили при проведении переговоров, и один аспект, который можно было бы улучшить. Затем я предлагаю им продумать, какими способами можно еще больше усовершенствовать положительные стороны их деятельности и как исправить выявленный недостаток».

Не игнорируйте сотрудников, проявляющих сопротивление

Консультант по вопросам управления одной фирмы помог провести собрание менеджеров, которые хотели добиться эффективной работы своей команды. Он изложил ситуацию следующим образом: «Мы выявили все причины, мешающие успешной командной работе, а затем приступили к анализу самых простых из них. Когда дело дошло до более серьезных проблем, мы решили создать комитет. Одного из самых активных противников принимаемых решений я попросил войти в состав данного комитета. Это было сделано не для того, чтобы превратить его из оппонента в сторонника. Просто наличие в коллективе человека с отличной от других точкой зрения давало возможность оценить ситуацию с разных сторон и найти наиболее оптимальное решение.

Не пытайтесь казаться совершенными

Лидеру команды время от времени приходится прибегать к использованию такого инструмента, как критика. Существуют различные способы его эффективного применения, и один из них — установить доверительные отношения со своими сотрудниками. Вспомните подобные ситуации из своей профессиональной деятельности и поговорите о том, как вам удалось их решить. Убедите собеседника в том, что, несмотря на допущенную им ошибку, его уважают и ценят.

Верьте в успех своего дела

Быть тренером нелегко. Эта работа требует времени и постоянной отдачи сил, но она оправдывает себя, поскольку сильный тренер способен привести свою команду к небывалым вершинам успеха, что, в свою очередь, позволяет ее участникам испытать чувство удовлетворения от выполненной работы.

Эффективность тренерской работы можно повысить с помощью применения нескольких техник и подходов:

- Похвала и одобрение действий сотрудников.
- Освоение навыков положительной обратной связи.
- Признание сильных сторон и достижений участников команды.
- Обсуждение альтернативных вариантов решений.
- Обсуждение командной работы.
- Обсуждение различных аспектов межличностных взаимоотношений.
- Консультирование.
- Обеспечение обратной связи.
- Участие в разработке командной стратегии.
- Работа над специальными проектами и задачами.
- Участие в семинарах, тренингах и конференциях по менеджменту.
- Обсуждение конкретных ситуаций и проблем.
- Посещение курсов по бизнес-администрированию.

Поощряйте команду инициировать изменения

Прогрессивная команда всегда должна быть готова к необходимым изменениям. Более того, она должна уметь определить, где и когда следует инициировать изменения, чтобы улучшить существующее положение дел.

Есть пять способов выявления новых возможностей для корректировки сложившейся ситуации:

1. Члены команды самостоятельно определяют такие возможности.
2. Члены команды выявляют возможности для кого-то из сотрудников.
3. Покупатель, продавец или третье лицо, не являющееся членом команды, предлагает какую-то возможность.
4. Лидер команды определяет профессиональные требования к членам команды.
5. Сама ситуация является такой возможностью.

Выбор той или иной возможности связан с конкретными причинами и обстоятельствами: с необходимостью приобретения новых умений и навыков для выполнения определенной работы или проекта, с результатом анализа текущей ситуации, ошибками в работе команды и другими событиями.

После того как мы определились с выбором возможности, нам потребуется время, чтобы четко представить свое видение текущей ситуации после проведения изменений. Многие люди упускают этот этап процесса преобразований, что обычно ведет к непониманию, волнению и замешательству всех его участников.

Чтобы научить членов команды эффективно использовать имеющиеся возможности и предпринимать необходимые шаги для проведения изменений, лидеру нужно помнить важнейшее правило: залог успеха командной работы — это четкое видение конечных результатов. Без правильной позиции тренера люди обычно перестают видеть смысл в проведении каких-либо изменений. И наоборот, сотрудники, четко представляющие себе цели и результаты, быстрее движутся в направлении их достижения. Главное, чтобы у лидера и участников команды была

одна общая цель. Без этого будет утрачена мотивация. На следующем этапе процесса мы, несомненно, также будем прибегать к мотивации как средству повышения эффективности деятельности команды, но именно на этом этапе закладываются ее основы и механизм действия.

Используйте похвалу и поощрение. Сделайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой.

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Важнейшим фактором успешного осуществления коучингового процесса является наличие необходимых ресурсов: времени, денег, оборудования, обучения, информации и самое главное — личной заинтересованности каждого участника в успехе своей команды. Существенным фактором является также поддержка высшего руководства организации.

Лидер команды должен убедиться в том, что обладает всеми ресурсами, необходимыми для осуществления проекта. Ничто так не разочаровывает, как пустые обещания. Они заставляют людей чувствовать себя неудачниками.

После того как мы нашли требующиеся ресурсы, а также определили, объяснили и продемонстрировали, как следует выполнять ту или иную задачу, члены команды могут приступать к практическому применению полученных ими знаний и умений. Чтобы превратить знания в навыки, необходимо постоянно использовать и совершенствовать их в процессе практической деятельности, для чего применяются лучшие техники обучения. При этом следует убедиться, что отрабатывается новый, а не старый навык.

Практика также позволяет тренеру выявить сильные стороны и дальнейшие возможности совершенствования своей работы. Вот некоторые аспекты, на которые следует обратить внимание:

- Повышение мотивации сотрудников к достижению успеха.
- Осуществление контроля за выполнением намеченного.
- Выработка у сотрудников стремления к постоянному совершенствованию своих возможностей.

Достижение успехов — это лишь часть командной работы. Без соответствующих мер поддержки и стимулирования люди быстро возвращаются к прежним методам работы. Многие менеджеры допускают огромную ошибку, полагая, что сотрудники будут делать то, что знают. На самом деле люди выполняют свою работу так, как они привыкли это делать.

Вот некоторые навыки, которые следует совершенствовать лидеру команды для повышения эффективности командной работы:

- Поощряйте сотрудников к достижению положительных результатов после приобретения ими новых навыков.
- Установите положительную обратную связь.
- Осуществляйте контроль за выполнением поставленных задач.
- Установите ответственность за невыполнение сотрудниками своих обязанностей.
- Устраняйте ошибки в процессе осуществления проекта. Проводите с сотрудниками разъяснительную работу по корректировке их деятельности.

Изменения доставляют неудобства. Вот почему люди стараются вернуться к прежнему состоянию, если не принимать соответствующие меры контроля и стимулирования. Навыки намного сильнее, чем знания. Следует всячески поощрять и отмечать успехи и достижения, связанные с проведением изменений. Это позволит ускорить и

облегчить процесс преобразований. Публичное признание успехов своих сотрудников — это верный способ сохранить достигнутые результаты. Кроме того, этим мы поощряем людей к дальнейшим достижениям, генерированию новых идей и участию в новых проектах.

Личная заинтересованность каждого в достижении общих целей — вот залог успеха работы любой команды, компании, общества и цивилизации.

Винс Ломбарди

Саморазвитие

Руководство должно поощрять сотрудников развивать свои сильные качества и преодолевать недостатки. Амбициозный человек сам работает в данном направлении, даже если в компании не приняты меры морального или материального стимулирования сотрудников, постоянно совершенствующих свои знания и профессиональное мастерство.

Вот некоторые методы и способы саморазвития личности:

- Снимите офис в одном из общественных или профессиональных объединений.
- Принимайте участие в общественных делах.
- Участвуйте в работе различных комитетов и организаций.
- Посещайте или организуйте конференции, семинары и симпозиумы.
- Пишите статьи.

Резюме

- Единственный способ принести реальную пользу своей команде в период изменений — сохранять позитивное отношение к происходящему и сосредоточить внимание на наилучшем выполнении своей работы. Такой подход позволит нам внести свой вклад в общий успех команды.
- Эффективность командной работы напрямую зависит от степени взаимодействия между ее участниками. Чтобы команда могла успешно осуществить необходимые организационные преобразования, отношения между сотрудниками должны строиться на взаимном доверии, уважении и поддержке.
- Из всех коммуникационных навыков важнейшая роль отводится слушанию. Поскольку происходящие в организации процессы вызывают множество суждений, толков и вопросов, у сотрудников возникает необходимость поделиться ими друг с другом и быть услышанными своими коллегами. Вот почему умение слушать — ключ к успешным взаимоотношениям в команде.
- Прежде чем приступать к разработке целей, необходимо провести анализ и объективную оценку существующей ситуации. Слишком часто менеджеры имеют искаженное представление о реальном положении дел в организации.
- Лидер команды несет ответственность за ее успех и неудачи. Независимо от уровня профессионализма сотрудников они едва ли смогут осуществить поставленные задачи без компетентного, энергичного и преданного своему делу руководителя.
- Концепция командной работы основывается на принципе сознательной вовлеченности всех сотрудников в совместную трудовую деятельность, что предполагает

действие команды как единого целого и готовность ее участников направить все необходимые усилия на достижение желаемых результатов.

- Успех или неудача лидера также зависят от степени доверия к нему членов команды. Люди с готовностью последуют за тем, кому доверяют. И наоборот, лидер, утративший доверие своей команды, не способен привести ее к успеху.
- Независимо от того, являемся ли мы лидером или участником команды, необходимо уметь находить подход к другим людям и правильно взаимодействовать с непосредственным окружением. *Устанавливайте обратную связь*, которая поможет вам определить, правильно ли сотрудники понимают ваши слова.
- Одним из основных факторов успешного проведения организационных изменений является поощрение членов команды к поиску новых возможностей и осуществлению необходимых действий с целью инициирования изменений. Без надлежащего руководства люди часто не понимают важности осуществления необходимых преобразований.
- Важнейшим фактором успешного осуществления коучингового процесса является наличие необходимых ресурсов: времени, денег, оборудования, обучения, информации и самое главное — личной заинтересованности каждого участника в успехе своей команды.
- Руководство должно поощрять сотрудников совершенствовать свои сильные качества и преодолевать недостатки. Это способствует развитию уверенности в своих силах, новаторства и готовности к изменениям.

Глава 6

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СТРЕССОВУЮ СИТУАЦИЮ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В главе 3 мы изучили, как подготовиться к предстоящему процессу изменений рабочей среды. В такие периоды многие испытывают стресс. Если вы относитесь к этой категории людей, то нужно знать, какие меры предпринять, чтобы справиться со стрессом и успешно адаптироваться к изменениям.

В данной главе мы проанализируем некоторые факторы, способствующие возникновению стресса, и узнаем, как можно уменьшить беспокойство и тревогу, изменив свой подход к создавшейся ситуации.

Что такое стресс?

По данным Американского института стресса, не существует единого и общепринятого определения термина «стресс». Поскольку никто точно не знает, что это такое, его трудно измерить какими-либо показателями.

Несмотря на многообразие существующих мнений и формулировок, наиболее распространенное представление о стрессе сводится примерно к следующему: физическое, умственное или эмоциональное напряжение. Другое популярное описание стресса звучит так: состояние или чувство, испытываемое человеком, когда предъявляемые к нему требования превышают его личностные и общественные ресурсы.

Большинство людей считают, что стресс приводит к страданиям и физическому недомоганию. Такую реакцию организма называют также дистрессом. Однако стресс не всегда имеет негативные последствия. Так, усиление стресса может способствовать повышению производительности труда, поэтому в данном случае можно говорить о здоровом стрессе.

Ганс Селье, основоположник учения о стрессе, использовал термин «eustress» для определения положительного стресса, например такого, как победа на выборах. Успех в достижении цели может вызывать такой же стресс, как и неудача. Удачная презентация своего проекта является такой же напряженной ситуацией, как и его провал. Любая трактовка стресса включает в себя как положительный стресс, так и дистресс.

Люди в основном фокусируют внимание на негативных чувствах и эмоциях, которые вызывают состояние стресса. Почти любое его упоминание сопровождается описанием физической, физиологической или биохимической реакции организма на проявление данного напряжения.

В любой рабочей среде периодически возникают ситуации, связанные с беспокойством. Оно может быть вызвано стремлением выполнить задание в поставленные сроки, достичь продвижения по службе, смягчить недовольство босса или другими обстоятельствами. Во время организационных изменений большинство из нас испытывают *дополнительный* стресс.

Как бороться со стрессом

Какие наиболее эффективные способы борьбы с этим эмоциональным состоянием? Как мы уже упоминали ранее, стресс не обязательно бывает негативный. Он часто мотивирует людей на достижение результатов, которые до этого казались им невозможными. Однако, если стресс достигает такой силы, что человек оказывается не в состоянии справиться с ним, это может привести к физическим и психологическим расстройствам.

Правильное восприятие существующей ситуации может превратить негативный стресс в позитивный.

ГАНС СЕЛЬЕ

К счастью, существуют способы, с помощью которых можно преодолеть беспокойство и тревогу. Они приведены ниже в акрониме «STRESS», так как образованы от начальных букв этого слова.

Self-Awareness (Самосознание)

Tender Loving Care (Нежная, полная любви забота)

Relaxation (Релаксация, отдых)

Exercise (Физические упражнения)

Sense of Humour (Чувство юмора)

Seek help from Others (Помощь и поддержка окружающих)

Самосознание

Вспыльчивый характер Бена доставлял ему в жизни немало неприятностей. Он легко выходил из себя, нервничал по любому поводу и срывался криком на всех, кто попался в его поле зрения. Это приносило ему моментальное облегчение, но вызывало дискомфорт и напряжение у окружающих.

Когда босс предупредил Бена о том, что его дальнейшая карьера в компании находится под угрозой, поскольку он не умеет держать себя в руках, Бен понял, что ему необходимо разобраться в причинах своих внезапных вспышек гнева. Он решил провести над собой эксперимент и в течение последующей недели, когда его дети начинали драться, старался сдерживать себя и решать спорные ситуации, не повышая голоса. Сначала Бен останавливался и успокаивал себя, а затем спокойным тоном просил детей прекратить драку. Постепенно он понял, что его прежний способ борьбы со стрессом — выплескивание негативных эмоций на окружающих с помощью крика — не только усложнял отношения с другими людьми, но и ухудшал его собственное состояние. Понимание этого позволило Бену лучше контролировать себя и сдерживать негативные проявления своих эмоций.

Бен продолжал работать над своим поведением и в конце концов сумел выработать в себе привычку противостоять внезапным вспышкам гнева. Мало того, он научился более спокойно воспринимать ситуации, которые прежде провоцировали приступы гнева, что снизило общий уровень стресса, возникающего на работе.

Стресс — это не то, что с нами происходит. Это наша реакция на происходящее. И мы можем выбрать любую из множества возможных реакций.

МАУРИН КИЛЛОРАН

Нежная, полная любви забота

Забота о себе является залогом хорошего здоровья, а здоровые люди намного меньше подвержены стрессу. Беверли страдала от избыточного веса и повышенного давления. Она казалась постоянно чем-то встревоженной, ее все раздражало, часто беспокоили головные боли и другие проблемы

со здоровьем. Беверли уделяла мало внимания своему внешнему виду и всегда выглядела неопрятно. Причиной всех своих несчастий она считала постоянное напряжение на работе. Лечащий врач Беверли заставил взглянуть ее на вещи с другой стороны: возможно, ненужная забота о своем здоровье и внешнем виде негативно сказывалась на ее профессиональной деятельности. Он убедил девушку сесть на диету, чтобы сбросить вес и снизить артериальное давление. Как результат, она похудела, стала лучше себя чувствовать и больше заботиться о своей внешности. Она даже сменила прическу и стиль одежды. Начав проявлять к себе нежную, любящую заботу, Беверли избавилась от значительной части своего беспокойства и была в состоянии справиться с теми аспектами рабочей деятельности, которые прежде приводили ее в стрессовое состояние.

Нет ничего сильнее привычки.

ОВИД

Релаксация

Большинство экспертов в области стресса соглашаются с тем, что наиболее эффективным способом лечения этого состояния является отдых. В зависимости от особенностей психики человека и создавшейся ситуации применяются различные методики релаксации и снятия стресса.

Группа мужчин и женщин на вопрос о том, как они обычно расслабляются, ответила:

Мытье окон

Занятия йогой

Медитация

Дыхательная гимнастика

Прогулка на свежем воздухе

Временное переключение на другое задание

Каждому из нас следует выбрать подходящие для себя и своей профессиональной деятельности методы релаксации. Даже *несколько* минут отдыха помогут снять умственное напряжение и с новыми силами вернуться к работе.

Отдыхать нужно тогда, когда кажется, что у нас на это совсем нет времени.

Конфуций

Физические упражнения

Физические упражнения помогают снять напряжение и улучшить настроение. Стиву, инвестиционному менеджеру одной из финансовых компаний, каждый день приходилось принимать ответственные решения, которые могли стоить его компании миллионов долларов. Он приходил домой в таком стрессовом состоянии, что начинал кричать на жену и детей. Дело дошло до того, что дети прятались, заслышав шум его машины. По совету психотерапевта Стив записался в клуб здоровья. После работы он шел в спортивный зал, где снимал напряжение игрой в теннис, а затем только ехал домой. Постепенно его семейная жизнь стала налаживаться.

Чувство юмора

Когда ситуация накаляется до предела, трудно относиться к ней с юмором. Однако часто по прошествии какого-то времени мы со смехом вспоминаем события, которые стоили нам столько сил и нервов.

Начальник Карен буквально разнес ее в пух и прах. Конечно, она неправильно поняла его распоряжения и допустила серьезную ошибку в выполнении проекта, однако ему следовало бы признать и свою долю вины в произошедшем. Ведь если бы он изложил поставленные задачи более четко и понятно, этого бы не случилось. Поначалу

девушка чувствовала себя подавленной и несчастной, считая, что с ней обошлись несправедливо. Однако, вместо того чтобы весь оставшийся день находиться под влиянием негативных эмоций, Карен напомнила себе о вспыльчивом характере своего босса и его манере решать все проблемы с помощью крика. «Разве он не выглядел глупо с таким красным лицом?» — подумала она и рассмеялась. Постепенно напряжение ушло, и девушка принялась за работу над проектом.

Обращайтесь за помощью к другим людям

Иногда мы не в состоянии самостоятельно справиться со стрессом, и тогда нам может понадобиться помощь специалиста. Когда у Джудит умер муж, она была настолько подавлена, что не могла выполнять привычную работу. К счастью, женщине пришла в голову мысль обратиться к психотерапевту, который и помог ей справиться с ситуацией. Независимо от масштабов возникшей проблемы, будь то потеря близкого человека или предательство друга, наша реакция на стресс может быть настолько сильной, что мы не способны управлять ею. В таких случаях без помощи врача-консультанта не обойтись.

Хотите избавиться от стресса — измените свое отношение к ситуации

Стресс является нежелательной реакцией организма, которая возникает или усиливается вследствие нашего восприятия определенных событий, в том числе и процессов изменений. Например, мы можем постоянно беспокоиться по поводу того, хватит ли у нас знаний и умений, чтобы справиться с поставленной задачей; нас могут преследовать мысли о последствиях серьезных ошибок, которые можем совершить. Чтобы вытеснить тревогу и беспокойст-

во из своей жизни, участникам семинаров Дейла Карнеги рекомендуют овладеть приведенными ниже принципами.

Живите в «отсеке» сегодняшнего дня

Не сожалейте о прошлом и не тревожьтесь о будущем. Нельзя изменить то, что уже случилось, так же как нельзя изменить мнение людей о совершенных нами ошибках. Мы должны простить себе эти оплошности и сосредоточить свое внимание на тех задачах, которые требуют нашего безотлагательного внимания и решения именно сейчас.

Подавляющая часть беспокойства, возникающего на работе, вызвана переживаниями по поводу прошлых неудач и боязнью будущего. Это означает, что стресс, который мы испытываем на рабочем месте, практически не связан с повседневными делами и проблемами. Подобно кораблю, имеющему герметичные отсеки, чтобы в них не попадала вода, так и мы должны научиться изолировать настоящее от прошлого и будущего. Мы сможем успеть гораздо больше в течение дня, если сконцентрируем свои силы и способности на наилучшем выполнении текущих дел, вместо того чтобы сокрушаться по поводу прошлого или тревожиться о будущем. Карнеги полагал, что 90 процентов нашего беспокойства связано с тем, что уже произошло или может произойти.

«Давайте довольствоваться тем, чтобы жить в единственном отрезке времени, в котором мы, вероятно, можем жить, — сегодня», — призывал он. И действительно, день за днем мы страдаем от необоснованных страхов по поводу того, что, скорее всего, никогда с нами не случится. Если вероятность того, что событие, из-за которого мы беспокоимся, ничтожно мала, следует успокоиться и двигаться вперед. Для сохранения подлинного душевного равновесия Дейл Карнеги советовал установить «ограничитель» на возникшее беспокойство подобно тому, как финансовые дельцы устанавливают «ограничитель потерь» на любую биржевую

операцию. Конечно, время от времени будут случаться неудачи. Тогда просто смириться с неизбежными потерями и продолжайте жить дальше.

Найдите себя и будьте собой

Очень часто, когда мы чувствуем себя неуверенно, то начинаем подражать другим людям. И слишком часто это приводит к целой цепи событий, которые в конечном счете разрушают нашу личность. Мы не можем быть кем-то другим. Мы не можем обращаться к руководству в той же манере, как наш коллега по работе. Мы не можем осуществить продажу таким же образом, как это сделал другой менеджер. Вместо того чтобы ломать голову над тем, как себя вести в той или иной ситуации, доверьтесь своей интуиции. Конечно, не стоит пренебрегать ценными советами друзей и коллег по работе, но используйте их применительно к своим способностям и возможностям. Каждый человек должен максимально проявить все свои качества, которые заложены в нем природой. Проанализируйте собственные ошибки и взгляните на себя с позиции конструктивной критики. Постарайтесь выяснить, почему вы допустили те или иные ошибки, а затем составьте план решения возникшей проблемы. Чтобы снизить уровень стресса, мы должны сами решить, как хотим жить. Мы *не обязаны* взбираться на вершину каждой горы. Если мы не хотим работать в условиях постоянного напряжения и стресса, следует подыскать себе более спокойный вид деятельности.

Объективно оценивайте свои возможности

Если мы взваливаем на себя больше дел, чем реально можем выполнить, значит, мы на прямом пути к стрессу. Если руководитель требует от вас больше, чем это физически возможно, обсудите с ним возникшую проблему и постарайтесь найти взаимно приемлемое решение.

Ведите счет своим удачам

Всегда лучше вести счет своим удачам, чем неприятностям. В современном мире, охваченном войнами, голодом, болезнями и природными катастрофами, потеря работы — это еще не самое худшее, что может случиться. Составьте список всех благ, которые у вас есть, включая семью, друзей, здоровье, таланты и т. п. Всегда носите этот список с собой и каждый раз, когда вас охватывает отчаяние или беспокойство, перечитывайте его и будьте благодарны судьбе за все, что она вам дала. Ведь нам не раз улыбалась удача и сопутствовал успех. Если мы постоянно будем сокрушаться о своих неудачах или беспокоиться о том, чего не имеем, то это лишь отнимет наше время и силы, но не сделает нас счастливее.

Признавайте достоинства других людей

Мы можем значительно снизить степень своего беспокойства, переключив внимание на окружающих нас людей. Даже в самый разгар рабочего дня постарайтесь найти время, чтобы похвалить своих коллег. Никому из нас не хотелось бы работать с абсолютно одинаковыми людьми, да еще и самому быть похожим на других. Это было бы скучно. Различия в образовательном и профессиональном уровне, а также в стиле работы делают рабочую обстановку более интересной и насыщенной. Выработывайте у себя привычку признавать сильные стороны своих коллег и будьте щедры на похвалу. Более подробно мы обсудим эту тему в главе 7.

Формируйте положительные трудовые навыки

Освободите свой письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой сейчас проблеме. Каждое утро составляйте список дел, которые

необходимо выполнить в течение дня, в порядке их приоритетности. Самые важные решения следует принимать в первую очередь.

Когда перед вами возникает проблема, решайте ее медленно, если это возможно. Если же вы не располагаете всеми фактами, необходимыми для принятия решения, определитесь, какой из двух вариантов выбрать: перенести решение проблемы на другую дату, когда все факты будут в наличии, либо поручить кому-то из сотрудников собрать необходимую информацию.

Соблюдение этого принципа способствует формированию еще одного хорошего трудового навыка: не откладывая важных решений и дел на завтра. Действуйте и добивайтесь положительных результатов! Когда мы заняты чем-то важным, то осознаем, как все ближе и ближе продвигаемся к заветной цели.

Когда на работе возникают проблемы и трудности, то очень легко увязнуть в рутине мелких дел, упуская из виду главное. Постарайтесь сосредоточить свое внимание на решении жизненно важных вопросов и не растрачиваться по пустякам.

Быть занятым — это далеко не всегда означает, что вы выполняете реальную работу. Целью любой деятельности является создание продукта или достижение определенного результата, и всему этому должны предшествовать обдумывание, системность, планирование, исследование и искреннее намерение, а также кропотливый труд. Видимость работы не является работой.

ТОМАС ЭДИСОН

Делегируйте полномочия подчиненным

Общей ошибкой многих деловых людей является стремление делать всю работу самим, особенно если компания не укомплектована персоналом. Однако задача менеджера заключается в том, чтобы способствовать достижению желаемого результата, а не взваливать на себя все дела. Продумайте, какие из задач могут быть делегированы другим сотрудникам, и не забудьте проконтролировать сроки и качество их выполнения.

Плывите по течению

Независимо от того, насколько тщательно мы подготовились к осуществлению какого-либо проекта, всегда существует риск возникновения непредсказуемых обстоятельств или ошибок. Цели могут оказаться недостижимыми, а люди — не оправдать наши ожидания. Если такое происходит, ни в коем случае нельзя терять самообладания, поскольку это лишь усугубит положение дел. Наиболее продуктивным подходом в таких случаях является способность плыть по течению и действовать исходя из сложившейся ситуации.

Оставляйте все рабочие дела на работе

Ранее в данной главе мы рассматривали некоторые методы релаксации на рабочем месте. Кроме этого нам следует научиться расслабляться дома, ведь здоровье и семья не менее важны, чем работа. Мы не можем эффективно работать или заниматься личными делами, если нас одолевают усталость и беспокойство. Один из способов расслабиться и снять напряжение — общение с близкими людьми. Даже если у вас напряженный график работы, выделите в нем время, которое целиком и полностью будете посвящать своей семье. Помните, что это время намного важнее всех рабочих дел и проблем.

Как решить проблему и избавиться от беспокойства

Когда в процессе работы возникают трудности, обычно мы испытываем повышенное беспокойство и тревогу. Применяя правильный подход к решению проблем, нам удастся не только найти выход из сложной ситуации, но и избавиться от стресса. Дейл Карнеги предлагает три основных этапа решения проблем:

Соберите все факты.

После тщательного анализа фактов примите решение.
Как только решение принято, действуйте!

Эти три принципа составляют основу разумного и продуманного подхода к решению ситуаций, вызывающих у нас эмоциональное и нервное напряжение. Наличие необходимой информации и тщательный анализ собранных фактов позволяют принять наиболее правильное решение и приступить к его немедленному осуществлению, не сомневаясь и не оглядываясь назад.

*Проблемы — это те же возможности, только
в рабочей одежде.*

ГЕНРИ КАЙЗЕР

Решение проблем является важной составляющей работы любого руководителя. Ему приходится иметь дело с огромным комплексом задач, связанных с управлением, производством, качеством продукции, кадрами, а в некоторых случаях — с маркетинговой и финансовой деятельностью своего подразделения или организации. Как правило, менеджеры используют привычные для них подходы к решению рабочих вопросов и проблем. Если они находятся на руководящей должности достаточно долгое время, им знакомы многие рабочие ситуации. Поэтому

они рассуждают следующим образом: если мне уже удавалось решить подобную проблему с помощью данного способа, смогу сделать это и сейчас.

К сожалению, не всегда прежние методы и подходы оказываются эффективными применительно к новым условиям. И хотя на первый взгляд проблема кажется такой же, как и раньше, обстоятельства могут быть совсем другими. Чтобы избежать ошибки, четко определите существующую проблему и только затем приступайте к ее решению.

Соберите факты

Ведущий производитель холодильного оборудования уступил значительную долю рынка своему конкуренту. В прошлом в аналогичной ситуации доля рынка снижалась из-за усиления рекламной активности конкурентов, поэтому для восстановления утраченных позиций было достаточно активизировать свою собственную рекламную деятельность. Исходя из прошлого успешного опыта, было принято решение разработать и провести эффективную рекламную кампанию. К всеобщему удивлению, это не принесло положительного результата. Более того, доля рынка компании продолжала неуклонно снижаться.

Дальнейшие исследования показали, что на этот раз конкуренты не прибегали к использованию каких-либо рекламных трюков, а увеличили торговую надбавку розничным продавцам. Это явилось дополнительным стимулом для продвижения продукции конкурента. Таким образом, наши производители решили не ту проблему. Отсюда вывод: прежде чем предпринимать какие-то действия, следует тщательно изучить возникшую ситуацию.

Очень часто, исследуя причины сложившегося положения дел, мы видим лишь верхушку айсберга. Проблема на самом деле гораздо серьезнее, а мы пытаемся «лечить» ее тем же способом, как дерматолог лечит кожный

зуд: прописал мазь — и вроде все прошло. Но через две недели ситуация повторяется. Почему так происходит? Потому что мы лечили лишь симптомы болезни, а не ее причину. Так же и в профессиональной деятельности: необходимо найти те причины и факторы, которые вызвали появление данной проблемы. Это требует проведения серьезных исследований и тщательного анализа собранных данных.

Я понял, что успех человека измеряется не столько положением, которого он достиг в своей жизни, сколько теми препятствиями, которые ему пришлось преодолеть на пути к успеху.

БУКЕР ВАШИНГТОН

Когда мы сталкиваемся с проблемой, то стремимся решить ее как можно скорее и получить незамедлительный результат. Однако первое решение, которое пришло нам в голову, совсем не обязательно является самым лучшим. Гораздо разумнее рассмотреть все возможные способы выхода из сложившейся ситуации, а затем выбрать из них наиболее оптимальный вариант.

Сохраняйте ум открытым. Обращайтесь за советом к людям, знакомым с подобными ситуациями, в том числе и к своим сотрудникам, имеющим непосредственное отношение к возникшей проблеме. Привлекайте специалистов своей компании (или нанимайте экспертов, если это возможно) поделиться своими знаниями и опытом. Будьте креативными — на самом деле мы гораздо способнее, чем нам кажется. Реализуя скрытые в нас внутренние силы и возможности, мы можем найти новые, инновационные подходы к решению проблем.

Тщательно проанализируйте собранные факты и примите решение

После того как нам удалось разработать несколько альтернативных вариантов развития ситуации, необходимо взвесить все «за» и «против» и определить, какое решение является лучшим. Для этого следует еще раз тщательно проанализировать собранные факты, спланировать возможные действия, которые можно предпринять, и попытаться предсказать их последствия.

Отметьте все моменты, существенно важные для решения проблемы. Это могут быть предельные издержки, временные рамки, человеческие и другие ресурсы. Затем определите факторы, имеющие второстепенное значение, но способствующие более эффективному осуществлению принятого решения.

Подыскивая новое место для парикмахерского салона, сотрудники «New Wave Hairdressers» записали несколько обязательных требований, которым должно было удовлетворять помещение:

- Оно должно располагаться в здании оживленного торгового центра.
- Его площадь должна быть не менее 7000 квадратных футов.
- Ежемесячная арендная плата не должна превышать определенную сумму.
- Срок аренды должен составлять не менее 6 месяцев.

Менее существенные, но желательные факторы:

- Площадь в 8500 квадратных футов за ту же арендную плату.
- Возмещение арендодателем затрат на ремонт.
- В здании торгового центра не должно быть других парикмахерских.

- В здании торгового центра размещается несколько модных бутиков.

Сотрудники «New Wave» рассматривали только варианты, соответствовавшие всем обязательным требованиям. Затем, взвесив наличие второстепенных факторов в каждом из отобранных вариантов, они определили лучший из них.

Как только решение принято, действуйте!

Как только решение найдено, незамедлительно приступайте к его выполнению. Распределите обязанности между всеми участниками предстоящего процесса, мобилизуйте необходимые ресурсы и начинайте действовать. Как руководитель, вы должны полностью контролировать ситуацию. Если кто-то из сотрудников отнесся к происходящему без особого энтузиазма, следует объяснить ему преимущества и важность принятого решения. Будьте всегда рядом, чтобы оказать необходимую помощь и поддержку своим подчиненным и, если нужно, разъяснить или наглядно продемонстрировать те действия, которые от них требуются.

Иногда возникают проблемы, решение которых занимает значительный период времени (например, переезд компании на новое место). В случае, если принятое решение не работает, следует еще раз, с гораздо большей тщательностью, изучить проблему. К счастью, большинство проблем, с которыми приходится сталкиваться руководителям в своей работе, не имеют необратимых последствий, и их можно попытаться решить еще раз, используя другие подходы.

Перед тем как приступить к реализации принятого решения, задайте себе вопрос: «Сколько времени потребуются, чтобы определить, работает ли данное решение?» После чего установите определенные временные рамки. Если в течение этого периода никаких положительных изменений не наблюдается, отбросьте данное решение и выберите другое из списка альтернатив. Нет смысла пытаться

решить задачу неэффективным способом, когда имеются альтернативные варианты.

Как преодолеть беспокойство, управляя своим временем

Когда людей спрашивают о том, что является причиной их беспокойства, в большинстве случаев они отвечают: «У меня не хватает времени на все, что нужно сделать». Эффективное управление собственным временем поможет значительно повысить (и, что немаловажно, ощутить) результативность своего труда, позволяя тем самым решить проблему возникшего дефицита.

*Время — это то, чего мы больше всего хотим,
но меньше всего ценим.*

Уильям Пенн

Нам кажется, что мы тщательно спланировали и распределили на предстоящий день всю работу, но вот он подошел к концу, а мы успели сделать лишь небольшую часть из того, что было намечено. Куда же ушло все время?

Скорее всего, к выполнению каждого пункта нашего плана-списка мы действительно приступали с твердым намерением закончить его в намеченный срок, но не успевали мы сосредоточиться на работе, как что-то постоянно отвлекало нас. Существует масса таких поглотителей времени, или хронофагов, большая часть которых принимает форму перерывов в работе. Давайте рассмотрим, что относится к основным таким поглотителям и как можно уменьшить их влияние.

Компьютер

Если мы работаем в офисе, то непременным атрибутом нашей деятельности становится компьютер. Это означает,

что мы постоянно получаем и проверяем электронную почту, а также имеем доступ к интернету и социальным сетям. Естественно, это отвлекает нас от основной работы и съедает значительную часть драгоценного времени. (Конечно, наши руководители предпочли бы, чтобы мы не занимались онлайн-шопингом, личной перепиской и обновлением своей странички на Facebook в рабочее время. Но если нам это действительно *необходимо*, следует выработать в себе привычку заниматься личными делами только во время регламентированных перерывов на отдых.)

В большинстве организаций почти все рабочие коммуникации осуществляются посредством офисной компьютерной сети. В результате мы постоянно отвлекаемся на чтение и отправку сообщений. Кроме того, после каждого такого перерыва нам требуется время, чтобы вновь вникнуть в работу. Это значительно снижает производительность труда.

Вместо того чтобы бесконечно проверять почтовый ящик и отвлекаться от основной деятельности, лучше предусмотреть в своем ежедневном графике перерывы на работу с электронной корреспонденцией. Таким образом вы сможете не только больше успевать в течение дня (что также снизит уровень стресса), но и контролировать свое время. Считается, что реактивная деятельность (когда требуется постоянно решать проблемные ситуации, как, к примеру, представителю службы по работе с клиентами) является более стрессовой, чем проактивная (связанная с планированием необходимых действий и предотвращением проблемных ситуаций). Если при поступлении сообщений издается звуковой сигнал, попросите администратора службы поддержки отключить эту функцию. В результате такого, казалось бы, простого приема, как упорядочение работы с офисной корреспонденцией, можно в значительной мере снизить психическое и умственное напряжение, возникающее в течение дня.

Телефон

Мы сидим за столом, с головой погружившись в работу, и тут звонит телефон. Это коллега по работе хочет выяснить какой-то вопрос. Но всегда ли он сразу переходит к делу? Не всегда. Как правило, вначале он решает поговорить о погоде, сообщить о том, как провел выходные, или обсудить планы на отпуск. И хотя телефоном сейчас пользуются гораздо реже, чем раньше, телефонные разговоры отнимают достаточно много активного рабочего времени. Время, которое мы тратим на деловые звонки, можно было бы значительно сократить, разговаривая по существу дела. Однако полностью исключать личные контакты также не стоит. Общение между сотрудниками помогает улучшить взаимоотношения в коллективе и сделать рабочую обстановку более приятной, что способствует укреплению сотрудничества и повышению эффективности командной работы. Поэтому в разговоре с людьми следует придерживаться приветливого тона, но в то же время стараться быть кратким. Если ваш собеседник продолжает углубляться в тему, не имеющую отношения к работе, вежливо ответьте: «Я бы с радостью послушал об этом вечере, но у меня, к сожалению, совсем нет времени», — и вернитесь к обсуждению деловых вопросов.

Когда мы кому-то звоним, нам часто приходится ожидать, пока человек закончит разговор по другой линии и ответит нам. Если это не срочное дело, оставьте сообщение на автоответчике, в котором кратко изложите суть вопроса и предложите обсудить его по телефону, электронной почте или при личной встрече.

Если вы все же решили подождать, постарайтесь провести эти несколько минут с пользой. Можно сделать записи в своем ежедневнике, проверить почту, упорядочить бумаги на рабочем столе или выполнить другую мелкую работу. Для человека, который ежедневно совершает *большое*

количество звонков, эффективное использование этих минут может сэкономить до получаса рабочего времени в день.

Посетители

Мы поднимаем взгляд от рабочего стола на дверь и видим, что там стоит Лукаш Лоу. У нас абсолютно нет времени слушать его постоянные жалобы на жизнь. И нам совсем необязательно приглашать его войти. Поднимитесь со своего места, пройдите и станьте перед столом, загораживая Лоу путь к стульям для гостей. Поговорите с ним стоя, поскольку люди склонны гораздо быстрее заканчивать разговор, когда они стоят, а не сидят. Если вопрос, который человек хочет обсудить, касается работы и имеет важное значение, мы всегда можем предложить ему присесть. Если нет — вежливо проводить его за дверь.

Марго, писатель-фрилансер, работает у себя дома. Одно время каждое утро к ней заходила соседка, чтобы просто поболтать. У Марго совсем не было времени на кофе-паузы. Хотя ей нравилось общаться с людьми, она поняла, что не успеет закончить работу вовремя, если не прекратит эти визиты. Она откровенно поговорила с соседкой и объяснила ей ситуацию, что помогло решить проблему, не испортив их отношения. Люди понимают, что время не безгранично, но иногда приходится им об этом напоминать.

Работа с документами

Несмотря на то что электронные коммуникации и документы вытеснили значительную часть бумаг из нашей повседневной деятельности, нам все еще приходится думать о том, как правильно организовать бумажную работу. Постарайтесь возвращаться к работе над одним и тем же документом как можно реже; иногда достаточно и одного раза. Сначала бегло просмотрите документ. Если он больше не нужен, не кладите его обратно, а отправьте в корзину для мусора. Если какое-то дело требует срочного рассмотрения,

займитесь им *немедленно*, не откладывая на потом. Что касается служебных записок, то во многих случаях бывает достаточно сделать на ней пометку от руки, сэкономив тем самым время на официальный ответ. Сократив объем бумажной работы, мы сможем добавить себе в «копилку» дополнительное количество времени подобно тому, как мы уже делали с другими хронофагами.

Работая с корреспонденцией, требующей определенных ответных действий, делайте на каждом письме (или прикрепленной к нему бумаге) пометки с указанием того, что необходимо сделать: собрать дополнительную информацию, дать ответ и т. д. Тогда вам не придется повторно перечитывать одно и то же письмо, когда оно опять попадет к вам в руки.

При чтении отчетов ознакомьтесь сначала с краткими выводами. Может оказаться, что изучать весь текст нет никакой необходимости — достаточно выборочно просмотреть интересующую вас информацию и не тратить время на лишние детали и подробности.

Бумажная волокита

Во многих организациях огромная часть рабочего времени тратится на заполнение бланков, создание дубликатов документов и другую ненужную канцелярскую работу.

Когда Робинсон Уайлер, вице-президент по банковским операциям крупнейшего банка Калифорнии, проходил мимо одного из офисов, он обратил внимание на то, что служащая старательно заполняет бланк заявки. «Разве вы не знаете, — спросил он ее, — что вся эта информация внесена в компьютер, и заполнять бумажные формы уже не требуется?» Она выглядела смущенной. «Конечно, знаю, — ответила она. — Я сама вношу всю информацию через компьютер, но мне никто не говорил, что больше не нужно заполнять бланки».

Как оказалось, несмотря на то что вся информация была компьютеризирована еще год назад, никто не издал приказ об отмене бумажных бланков заявок. Многие компании продолжали использовать их, затрачивая огромное количество времени, денег и усилий на ненужную бумажную волокиту — только потому, что никому не пришло в голову ее отменить.

Любой стандартный отчет, бланк письма или другой печатный шаблон документа следует периодически пересматривать на предмет его дальнейшей необходимости, поскольку бумажная документация имеет свой «срок службы». Как часто это стоит делать? Считается, что не реже чем раз в два года. Если же в организации документооборота произошли существенные изменения, связанные с внедрением новых методов или оборудования, такую оценку следует проводить после введения новой системы в действие. Кроме того, удобный случай пересмотреть бланочную продукцию представляется тогда, когда мы планируем заказать ее очередную партию. Если бы сотрудники банка Калифорнии, перед тем как печатать новые бланки заявок, поступили именно таким образом, они бы еще тогда обнаружили, что бумажные бланки больше не нужны.

Периодически следует пересматривать также шаблоны писем, как это делается с отчетами и другими документами. Если стандартное письмо является слишком обезличенным или не вполне соответствует своему назначению, его следует отредактировать. Помните, что деловое письмо формирует имидж вашей организации в глазах клиентов и деловых партнеров.

Если все бланки, отчеты и шаблоны будут периодически подвергаться критической переоценке, это не только снизит затраты времени на выполнение бесполезной работы, но и позволит нам направить свои силы и энергию

на выполнение действительно важных дел и достижение поставленных целей.

Пока мы не научимся управлять временем, ничем другим мы управлять не сможем.

ПИТЕР ДРУКЕР

Подготовьтесь к неожиданностям

На любой работе могут возникать разные непредвиденные ситуации: вспыхивает пожар, ломается техника, начальник поручает срочное задание, коллега по работе доставляет нам неприятность. Конечно, мы можем этого ожидать, но не знаем, что именно и когда произойдет.

Чтобы избежать стрессовых ситуаций, связанных с нехваткой времени, следует предусмотреть в своем плане рабочего дня время на «непредвиденную активность». Проанализировав свою деятельность за некий период времени, можно определить, сколько часов в день нам для этого требуется. Если, к примеру, у нас восьмичасовой рабочий день, можно спланировать шесть часов работы, а два часа оставить как резерв рабочего времени на решение текущих незапланированных дел. Таким образом мы сможем оперативно реагировать на возможные неожиданные ситуации, неизбежно возникающие в процессе работы.

Как бы тщательно мы ни планировали свой день, жизнь постоянно вносит коррективы в наши планы. Существует огромное количество «поглотителей» и «ловушек» времени — людей, дел или процессов, отвлекающих нас от основной работы. Мы не в состоянии полностью оградить себя от их вмешательства в нашу повседневную деятельность, но можем значительно уменьшить их влияние, научившись рационально использовать свое время.

Изменения открывают новые возможности

Находясь в состоянии стресса, мы можем вернуть утраченное душевное равновесие и покой, наполнив свой ум мыслями о мире, мужестве, здоровье и надежде. Научившись сохранять спокойствие, мы сумеем легче справляться с возникающими проблемами и трудностями. Если мы смело смотрим вперед, не теряя при этом самообладание, это вызывает уважение наших друзей и коллег, а также желание помочь нам.

Как мы уже отмечали ранее, стресс может иметь не только отрицательные последствия. Периоды изменений могут оказаться не только дополнительными источниками стресса, но и знаковыми событиями в нашей жизни. Они дают нам возможность по-новому взглянуть на свою работу и карьеру, пересмотреть жизненные цели и приступить к их осуществлению.

Резюме

- В периоды проведения изменений в рабочей обстановке большинство из нас в той или иной степени подвергаются воздействию стресса.
- С большинством стрессовых ситуаций можно справиться с помощью одного или нескольких способов, представленных в акрониме «STRESS».

Self-Awareness (Самосознание)

Tender Loving Care (Нежная, полная любви забота)

Relaxation (Релаксация, отдых)

Exercise (Физические упражнения)

Sense of Humour (Чувство юмора)

Seek help from Others (Помощь и поддержка окружающих).

Иногда мы не в состоянии самостоятельно справиться со стрессом, и тогда нам может понадобиться помощь врачей-консультантов и психотерапевтов.

- Вместо того чтобы беспокоиться по поводу затруднений, вызванных происходящими изменениями, четко сформулируйте каждую проблему и разработайте меры по ее устранению.
- При решении проблем пользуйтесь магической формулой Дейла Карнеги:

Соберите все факты.

После их тщательного анализа примите решение.

Как только решение принято, действуйте!

- Когда людей спрашивают о том, что является причиной их беспокойства, в большинстве случаев они отвечают: «У меня не хватает времени на все, что нужно сделать». Эффективное управление своим временем поможет свести до минимума данную проблему.
- Находясь в состоянии стресса, мы можем вернуть утраченное душевное равновесие и покой, наполнив свой разум мыслями о мире, мужестве, здоровье и надежде.
- Постарайтесь открыть для себя новые возможности в происходящих изменениях.

Глава 7

КАК РАБОТАТЬ С РАЗНЫМИ ЛЮДЬМИ

Хороший руководитель окружает себя людьми разных взглядов, которые не боятся открыто высказывать ему свое несогласие.

Дорис Гудвин

Двадцать первый век характеризуется более сложной и разнообразной окружающей средой, чем предшествующие столетия. Наши коллеги, подчиненные, руководители и клиенты могут выглядеть, говорить, вести себя и думать совсем не так, как это делаем мы. Не стоит ожидать, что другие люди будут похожи на нас. Нужно признавать и уважать индивидуальные особенности и взгляды каждого отдельного человека. Успех в работе требует от нас глубокого понимания людей и гибкости в отношениях с ними.

Важно знать различия между мужчинами и женщинами, а также их влияние на межличностные взаимоотношения в коллективе. Нужно найти правильный подход к каждому сотруднику и раскрыть его личностный и творческий потенциал. Кроме того, необходимо продумать эффективную стратегию командного успеха.

В данной главе мы рассмотрим следующие темы:

- Как преодолеть этнические и культурные различия в рабочем коллективе.
- Как общаться с людьми, испытывающими трудности понимания нашего языка.
- Особенности работы с людьми, имеющими ограниченные физические или умственные возможности.

Для эффективной работы с людьми необходимо изучить их индивидуальные особенности, которые следует учитывать в своей управленческой деятельности.

Артур Р. Пелл

Понимание культурных различий

В широком смысле под культурой понимают образ человека с точки зрения географии, языка, обычаев и верований. Люди и институты, относящиеся к нашей культуре, играют важную роль в восприятии нами окружающего мира. В зависимости от того, насколько у нас сильны культурные традиции, они могут в той или иной степени влиять на наши отношения с людьми других культур.

Глоссарий

О межкультурных коммуникациях написано немало книг, и во многих странах даже приняты законы, регулирующие трудовые отношения с людьми разных национальностей. Чтобы лучше понять данную тему, обратимся вначале к наиболее употребляемым терминам:

Ассимиляция — добровольное или принудительное принятие меньшинством каких-то отличительных черт доминантной группы.

Дискриминация — несправедливое отношение к отдельному человеку или группе людей, основанное на предубеждении; грубое нарушение прав и свобод человека.

Неприятие — нежелание или отказ принимать культурные различия.

Нетерпимость — неспособность принимать взгляды, верования или обычаи других людей.

Обобщение — вывод, выдаваемый за общеизвестную истину.

Предвзятость — негативное отношение, часто не имеющее под собой никаких оснований.

Предположение — принятие на веру; положение, которое считается верным в отсутствие доказательств или достоверных знаний о превосходстве одной группы людей над другой.

Предубеждение — личностная черта характера и поведения, выражающаяся в негативном предвзятом мнении или отношении к отдельному человеку либо конкретной группе людей.

Принятие — осознание ситуации без попытки ее изменить.

Расизм — негативные убеждения против определенной группы людей на основании их расовой принадлежности, а также несправедливое отношение к людям определенных национальностей.

Сегрегация — разновидность расовой дискриминации, заключающаяся в отделении или изоляции одного человека или группы людей от остального общества.

Сексизм — негативные суждения или поведение по отношению к представителям определенного пола.

Стереотип — общее сложившееся представление о группе людей без учета их индивидуальных особенностей.

Терпимость — способность признавать и уважать верования и обычаи людей других культур.

Эйджизм — дискриминация по возрасту, проявляющаяся в виде негативных убеждений, высказываний или действий.

Этноцентризм — убеждение в превосходстве одной этнической группы над другой.

Одним из величайших заблуждений человечества является дискриминация одних людей другими, так как она не ведет ни к чему, кроме неприятностей и раздора.

ДАЛАЙ-ЛАМА

Оценка системы ценностей

Чтобы лучше понять свое отношение к культурным различиям между людьми, напишите «да» или «нет» напротив каждого из следующих утверждений:

1. Когда я был ребенком, меня воспитывали в духе традиций своей родной страны, и я привык отмечать все основные национальные и/или религиозные праздники.
2. Став взрослым, я горжусь культурой, в которой вырос, и нормами поведения, привитыми мне с детства.
3. Мои религиозные убеждения требуют от меня соблюдения определенных традиций и обычаев.
4. По собственному желанию я отмечаю и другие праздники, которые соответствуют моим интересам, религиозным убеждениям, полу, возрасту и иным особенностям.

5. Большинство из коллег по работе практически ничего не знают о моих жизненных ценностях.
6. Я считаю, что соблюдение культурных и религиозных традиций является сугубо личным делом.
7. Я знаком с культурными особенностями и религиозными убеждениями своих коллег по работе.
8. Я уважаю культурные особенности и традиции членов своей команды, а также принимаю участие в связанных с ними мероприятиях.
9. Я открыто отмечаю свои национальные праздники.
10. На работе следует отмечать только официальные праздники той страны, в которой мы работаем.
11. Я нахожу некоторые обычаи и традиции своих коллег смешными или оскорбительными.
12. Обстановка в нашем коллективе была бы более гармоничной, если бы все сотрудники относились к одной культуре и придерживались одинаковых ценностей.

Понимание — первый шаг к принятию.

ДЖОАН РОУЛИНГ

Оценка ответов

Если вы ответили «да» на вопросы 1–4, то это означает сильную приверженность культурным и религиозным традициям своей страны. С одной стороны, такая позиция вырабатывает у вас целеустремленность и определенную линию поведения, а также позволяет чувствовать себя

более комфортно в незнакомых или стрессовых ситуациях. С другой стороны, вы можете испытывать трудности в отношениях с людьми других культур и в принятии их особенностей и убеждений.

Если вы ответили «да» на вопросы 5–6, значит, вы предпочитаете не говорить открыто о своих взглядах и жизненных ценностях и полагаете, что другие люди должны поступать таким же образом. Положительной стороной такого подхода является то, что он позволяет избежать конфликта и конфронтации в среде, где существуют те или иные различия. В то же время недостаточная осведомленность может привести к проблемам, вызванным словами или действиями, которые оказались оскорбительными для кого-то из ваших коллег.

Если вы ответили «да» на вопросы 7–9, то это свидетельствует о вашей открытости и способности принимать взгляды других людей. Культурные различия вас не раздражают, а скорее представляют интерес. Преимущество такой позиции заключается в возможности установления хороших взаимоотношений со своими коллегами. К недостаткам можно отнести мнение некоторых людей об отсутствии у вас твердых взглядов и убеждений.

Если вы ответили «да» на вопросы 10–12, то вы являетесь пуристом в области культурных ценностей и нравов. Положительным результатом такого подхода может стать создание однородной рабочей среды (при условии согласия всех ее участников). Однако такая позиция может легко оттолкнуть людей, имеющих несхожие с вашими взгляды и стиль поведения.

Поскольку мы становимся все более и более разными, нам необходимо еще сильнее сплотиться вокруг общечеловеческих целей и ценностей.

Уильям Джефферсон Клинтон

Как бороться со своими предубеждениями

Принимая решения, люди, часто сами того не осознавая, руководствуются соображениями, которые на самом деле являются предубеждениями.

После того как компания «Achilles Heel» отказала Пьеру У. в должности менеджера по сбыту, он был принят на работу организацией-конкурентом и стал ее лучшим торговым сотрудником. Когда одного из менеджеров «Achilles» спросили, почему Пьеру было отказано в работе, тот ответил: «Я думаю, из-за его акцента».

Скольким людям мы отказали из-за своего сознательного или бессознательного пристрастного к ним отношения?

Слово «предубеждение» означает «предвзятое мнение». Нанимая людей на работу или общаясь с ними в повседневной деятельности, мы, как правило, оцениваем их с точки зрения того, насколько они соответствуют нашим собственным представлениям об успешном работнике для компании. Часто наши суждения бывают ошибочными, так как не имеют под собой никаких оснований. Слово «предубеждение» имеет еще один синоним — «предрассудок». Мы принимаем решение на основе мнимого видения ситуации, а не реальной оценки профессионального уровня сотрудника.

Иногда мы отказываем в работе тому или иному претенденту только потому, что нас раздражает какая-то его личная особенность. В таких случаях следует вспомнить ситуацию с акцентом Пьера. То, что раздражает одного человека, часто не имеет никакого значения для других людей, а кто-то даже найдет эту черту привлекательной.

Люди, похожие на нас

Наши предубеждения могут основываться не только на том, как человек говорит, выглядит или одевается, но и на

других важных личностных аспектах. Люди чувствуют себя более комфортно в обществе похожих на них самих. Мы склонны отдавать предпочтение тем, кто имеет схожее с нашим воспитание, образование или окружение.

Президент банка имел сербское происхождение. По странному совпадению большинство сотрудников, которых он лично нанял на работу, также имели сербские корни. Случалось, конечно, что руководящие должности занимали необычайно талантливые представители других национальностей, но среди них никогда не было хорватов. Почему? С детства ему внушили мысль об антагонизме этих двух культур.

На первый взгляд его позиция кажется вполне разумной. В конце концов, люди, работающие в одном коллективе, должны быть совместимыми друг с другом. Однако она является не только незаконной, поскольку представляет собой дискриминацию по расовому признаку, но и позволяет представителям определенной национальности занимать в организации доминирующее положение. Это практически исключает возможность использования потенциала других сотрудников, которые могли бы принести реальную пользу компании.

Это не предубеждение, а факт

Джек был раздражен. «Я не отношусь к людям предвзято, — отвечал он на очередную критику в свой адрес. — Чтобы быть успешным менеджером по продажам, вы должны хорошо выглядеть. Люди судят о книге по ее обложке. Покупатели гораздо более склонны провести время с человеком, который им импонирует внешне, чем с заурядной личностью».

Однако, когда Джеку предложили сравнить результаты работы его сотрудников и служащих других подразделений, которые не уделяли такого пристального внимания своей внешности, он был вынужден признать, что его «факт»

не имел ничего общего с действительностью. Лучшим менеджером по продажам был признан мужчина, которого Джек отказался нанять по причине того, что при ходьбе тот пользовался тростью. «Клиенты не захотят иметь дело с калекой», — объяснил он. На это его босс заметил, что люди с физическими недостатками часто оказываются более усердными и сообразительными, чем их «нормальные» коллеги.

Как понять, что нами движет предубеждение

Большинство людей согласятся с тем, что человека нужно оценивать с точки зрения всех его качеств. Поскольку многие предрассудки формируются на подсознательном уровне, мы часто не осознаем, что имеем их. Предубеждения подчиняются эмоциям, а не логике, и их можно выявить только путем тщательного самоанализа.

Чтобы сделать это, просмотрите список всех вакансий, которые были в вашей компании за последний год. Затем оцените людей, принятых на эти должности. Есть ли у них какие-то общие качества? Имеют ли они схожую внешность, речь или этническую принадлежность?

После этого изучите отклоненные кандидатуры, особенно тех, кто всегда получал отказ после первого собеседования. Действительно ли они не имели соответствующей подготовки? А может быть, в них было что-то, что по непонятным для нас причинам мы не могли принять? Если так, то, возможно, это наша профессиональная интуиция руководила нами в принятии решения. А может, мы действовали, следуя неосознанному предубеждению?

Как извлечь пользу из межкультурных различий

После того как нам удалось выяснить свои предубеждения и предпринять шаги к их искоренению, следует

изучить всю концепцию межкультурных коммуникаций в рабочей среде. Если мы занимаем руководящее положение, то преодоление культурных различий должно стать для нас первостепенной задачей. Если же мы являемся рядовым работником, то должны оказывать всяческое содействие своему руководству в установлении благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Первым шагом на пути к решению данной задачи является сбор необходимой информации о межкультурных особенностях в организации.

Следующий шаг — обсуждение этой темы с представителями разных культур. Здесь необходимо помнить две вещи:

- Трудно говорить о культурных различиях, не прибегая к стереотипам. Однако следует помнить, что в чистом виде стереотипов не существует. Все люди имеют свои особенности, и даже члены одной и той же группы отличаются друг от друга.
- По мере роста культурного разнообразия в организации растет и необходимость постоянного совершенствования коммуникационных навыков.

Собрав информацию и побеседовав с сотрудниками, мы можем получить более полное представление о рабочей среде в своей организации. Принятие и понимание культурного разнообразия — это нечто большее, чем просто терпимое отношение к особенностям конкретного человека или группы людей. Это также поддержка и развитие культурной идентичности этих людей. Наличие разнообразных идей, талантов, навыков и знаний является сильной стороной любой организации.

Развитие межкультурных коммуникаций и привлечение сотрудников к новым аспектам деятельности, идеям, культурным ценностям ставит перед организацией дополнительные задачи. Открытая межкультурная среда создает

возможности для развития таких качеств характера, как терпимость и уважение к другим людям, а также понимания идеи равенства. Организация, которая ценит и развивает потенциал своих сотрудников независимо от их принадлежности к той или иной группе, способна к плодотворной деятельности и процветанию.

Успешное преодоление различий в рабочей среде требует вовлечения в этот процесс всех его участников. Изменение сложившегося мировоззрения является нелегкой задачей. Часто в лучшем случае мы можем рассчитывать на изменение поведения, а не глубоко укоренившихся взглядов. Члены многокультурной организации должны быть готовы принять идеи мультикультурализма и всячески содействовать развитию межкультурных коммуникаций.

Как ускорить процесс преодоления различий

Проблемы, так или иначе связанные с межкультурными различиями, характерны сегодня для большинства стран. Начиная с середины двадцатого столетия компании в Европе и Азии «импортировали» рабочую силу из менее развитых стран. Мы могли наблюдать массовый отток эмигрантов из Турции в Германию, из Алжира во Францию, из Индонезии в Саудовскую Аравию, из Кореи в Японию и так далее.

Происходящие в настоящее время процессы отличаются от тех, которые когда-то переживала Америка. Тогда иммигранты сравнительно быстро ассимилировались в американской культурной среде.

По традиционной теории «плавильного котла» иммигранты, которые осели в Америке, должны были забыть свои корни и раствориться в культурно-языковой среде их нового отечества, с радостью став американцами. Этот период жесткой интеграционной политики США сменился

стратегией мультикультурализма. Более поздние иммигранты сохранили свою национальную идентичность и смогли интегрироваться в новую культурную среду, не теряя связи со своими историческими корнями.

С начала 60-х годов двадцатого века идея единой монокультуры начала изживать себя. Вместо нее стало развиваться более плюралистическое общество, основанное на интеграции и взаимном влиянии разных культур. Эти изменения наглядно проявляются в моде, еде, развлечениях, музыке, литературе и спорте.

Такое многообразие дает нам уникальную возможность обогатить свой жизненный опыт и знания. Взаимное понимание и принятие индивидуальных особенностей разных людей формирует у нас более широкое восприятие окружающего мира. Осознание сотрудниками своей культурной идентичности является важным аспектом установления успешных взаимоотношений в коллективе. Каждый человек, сознательно или подсознательно, вносит свои этнические ценности, взгляды или модель поведения в общую корпоративную культуру организации.

Управление многокультурной рабочей средой

Успешное управление многообразной рабочей средой включает несколько аспектов:

1. Набор персонала. Постарайтесь включить в состав организации представителей разных меньшинств.

2. Обучение. Следует узнать как можно больше о культурных особенностях своих сотрудников, понять их жизненные ценности и заручиться поддержкой всех вовлеченных в процесс формирования многокультурной среды. Кроме того, необходимо выявить стереотипы, домыслы и культурные различия, которые препятствуют активному участию всех сотрудников в этом процессе.

3. Межкультурные коммуникации. Постарайтесь устранить основные препятствия, мешающие совместной работе представителей разных культур. Лучший способ для этого — понимание их индивидуальных особенностей и совершенствование коммуникационных навыков:

- Учитесь слушать. Постарайтесь услышать то, что пытаются донести до вас собеседник, а не то, что вам хотелось бы услышать.
- Приглашайте других к участию в дискуссии.
- Учитесь открыто и ясно излагать свои мысли.
- Не судите о людях по их акценту или грамматическим ошибкам.
- Задавайте вопросы, чтобы убедиться в том, что вас правильно поняли.
- Выбирайте стиль общения в зависимости от ситуации. Будьте предельно точными в своих высказываниях. Люди разных культур могут по-разному реагировать на одни и те же слова и интонации. Не забывайте об этом.
- Используйте язык, вызывающий доверие и стремление к сотрудничеству. Каждый человек хочет преуспеть в своем деле. Будьте спокойными и позитивными.
- Конфликт часто возникает не из-за того, что мы говорим, а из-за того, как мы это произносим. Постарайтесь достичь понимания. Еще раз сформулируйте и объясните основную цель, стоящую перед коллективом, чтобы убедиться в том, что она понята всеми сотрудниками.

4. Разные, но одинаковые. Мужчины и женщины, люди разных цветов кожи, управляющие и рабочие непохожи друг на друга, но, несмотря на это, их общие черты превалируют над различиями. Для установления эффективных рабочих взаимоотношений необходимо понимать и принимать как те, так и другие личностные аспекты.

5. Сохраняйте приверженность выбранному курсу. Организация сможет добиться большего доверия сотрудников, если открыто объявит своей первостепенной задачей формирование межкультурной рабочей среды. Продолжайте проводить политику, направленную на улучшение информированности сотрудников, понимание жизненных ценностей разных культурных групп, совершенствование межличностных коммуникаций и формирование многокультурной рабочей среды.

6. Осуществляйте сильное руководство.

- Ясно излагайте мультикультурную стратегию и цели своей организации как неотъемлемую часть ее общей миссии и видения.
- Поощряйте и поддерживайте проведение групповых дискуссий на тему межкультурных различий и плюрализма; предлагайте программы, направленные на достижение этих целей.
- Всем своим поведением демонстрируйте стремление к искоренению любых форм дискриминации в своей компании и справедливое отношение ко всем людям, группам и организациям.
- Постарайтесь понять всю глубину культурного многообразия своей организации, используйте политически корректный язык, применяйте различные коммуникативные подходы в общении с разными людьми, с уважением относитесь к их особенностям и проявляйте компетентность в решении вопросов, связанных с преодолением межгрупповых различий.
- Цените стремление сотрудников к обучению и изменениям, побуждайте представителей разных групп высказывать свои взгляды и мнения, налаживайте положительную обратную связь с целью выявления закономерностей поведения и «слепых пятен» и будь-

те открытыми в восприятии различных взглядов и поведенческих стилей.

- Оказывайте всяческую поддержку представителям разных групп и поощряйте к этому других сотрудников.

Как работать с людьми, испытывающими трудности понимания нашего языка

При работе с сотрудниками, имеющими ограниченное знание иностранного языка, их руководителям и коллегам приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы убедиться, что и тем и другим понятен смысл сказанного.

Если организация принимает на работу большое количество иммигрантов или сезонных рабочих из одной и той же страны, рекомендуется параллельно нанять одного или двух переводчиков. Однако это не всегда представляется возможным. В таких случаях можно обойтись собственными силами. Большинство иностранных рабочих достаточно неплохо владеют основами разговорного языка. Кроме того, всегда найдутся сотрудники из той же страны происхождения, которые могут оказать помощь в установлении необходимых коммуникаций.

При работе с иностранными сотрудниками, в особенности с теми, кто практически не говорит на вашем родном языке, весьма полезными могут оказаться материалы, переведенные на родной язык работника. Они помогут быстрее вникнуть во все аспекты новой работы.

Многоязычные материалы. Двухязычные или многоязычные справочные руководства в виде буклетов и инструкций оказывают незаменимую помощь при обучении новых сотрудников. Можно также издать на нескольких языках основные правила организации труда и рабочего распорядка.

Некоторые компании предоставляют иностранным работникам аудио- и видеоруководства, содержащие основные рабочие термины и фразы, применяемые в организации. Это значительно облегчает процесс преодоления языкового барьера.

Иногда компания предлагает своим сотрудникам обучение как составную часть социального пакета. Более глубокое изучение иностранного языка позволяет им увереннее чувствовать себя как на работе, так и в обществе и способствует повышению их профессионального уровня.

В качестве визуальных средств можно использовать постеры, содержащие пошаговые инструкции по выполнению ручных работ.

Убедитесь, что вас понимают

Говорите внятно и произносите все слова правильно. Чрезмерная артикуляция обычно не помогает слушателю и может вызвать еще большее замешательство. Однако иногда можно произносить некоторые слова так, как их обычно произносят иностранцы, особенно если правильное произношение этих слов коренным образом отличается от привычного для тех, кто не является носителем данного языка.

Не стоит говорить слишком громко. Некоторые люди ошибочно полагают, что уровень понимания сказанного находится в прямой зависимости от уровня громкости голоса. Избегайте этого заблуждения (однако не стоит говорить и слишком тихо).

Не прикрывайте рот во время разговора. Вашему собеседнику необходимо видеть, как вы произносите слова. Это значительно облегчает процесс понимания сказанного.

Избегайте слитного произношения слов. Одна из самых трудных задач для иностранного собеседника — определить, где заканчивается одно слово и начинается следующее.

Если ваш собеседник испытывает значительные трудности в понимании вашего языка, постарайтесь делать небольшие паузы между словами.

По возможности выражайте свои мысли простыми словами. Чем проще слово, тем больше шансов, что вас поймут. Например, используйте слово «большой» вместо слова «громадный», «делать» — вместо «производить». Однако в разговоре с представителями романской группы языков (испанцами, французами, итальянцами, португальцами, румынами) можно употреблять и более сложные слова, так как они имеют латинское происхождение.

Избегайте употребления слов-паразитов и жаргонных выражений. Иностранцы, особенно те, у кого более слабое знание вашего родного языка, могут прийти в замешательство от слов-паразитов типа «э-э», «ну-у», а также неформальных оборотов и кинутся искать в словаре их перевод. Коллоквиализмы типа «льет как из ведра» им, скорее всего, также неизвестны и вызовут лишь непонимание. Кроме того, избегайте использования сокращенных словарных форм.

Если вас просят повторить только что сказанное, вначале повторите его так, как вы это сделали в первый раз. Используйте одни и те же слова — возможно, вас просто не расслышали. Если собеседник все равно не понял смысла сказанного, измените в предложении несколько ключевых слов. Бывает так, что человек не знал значения одного или двух слов. Тем не менее следует повторить все предложение, а не отдельные слова. Это требует дополнительного времени, но помогает предотвратить проблемы, вызванные трудностями языкового непонимания.

Перифразируйте. Если к слову, которое вызывает непонимание, существует синоним, используйте его. Когда вы лучше поймете уровень знания вашего родного языка своим собеседником, общаться станет легче.

Будьте конкретными. Отвечайте на вопросы «да» или «нет», а не «угу» или «ага». Этих слов нет в грамматических справочниках!

Не перебивайте собеседника; дайте ему высказаться до конца. Подождите, пока он закончит говорить, и лишь затем выясните непонятные для вас моменты или прокомментируйте сказанное.

Помните, что каждая культура выработала свои представления о таких элементах невербальной коммуникации, как прикосновения к собеседнику, визуальный контакт и личное пространство. Человек, стоящий к нам слишком близко или избегающий смотреть нам прямо в глаза, возможно, всего лишь следует своим культурным традициям, а не хочет нас оскорбить. Избегайте телесных контактов с представителями других культур. Даже если вы просто хотите показать кому-то дорогу или дружески хлопнуть по спине, ваши жесты могут быть неправильно истолкованы. Люди многих национальностей сочтут ваши дружеские прикосновения агрессивными или чересчур фамильярными.

Будьте терпеливыми и улыбайтесь. Чем меньше мы напряжены, тем больше способны контролировать процесс общения. Не придавайте своей речи слишком сухой деловой тон, чтобы скрыть волнение. Думайте, когда говорите, и не говорите, когда думаете.

Наша самая большая сила как человеческой расы заключается в нашей способности признавать свои различия. Наша самая большая слабость — в неумении их преодолеть.

Джудит Хендерсон

Краткие советы по работе с людьми разных культур

- Большинство людей оценят ваши искренние усилия достичь понимания, поприветствовать на их родном языке и принять их взгляды. Не беспокойтесь о возможных ошибках.
- Для установления взаимопонимания и доверительных отношений с людьми разных культур может потребоваться определенное время. Наберитесь терпения.
- Попросите людей сообщать вам о всех случаях возможного некорректного обращения с ними.
- Ясно и понятно излагайте все планируемые мероприятия, а также причины их проведения.
- В общении с сотрудниками, испытывающими значительные трудности понимания вашего языка, поступайте следующим образом: 1) если излагаемый материал является сложным для восприятия или насыщен техническими терминами, воспользуйтесь услугами опытного переводчика, 2) в более простых случаях обратитесь за помощью к кому-либо из коллег, владеющему обоими языками.
- В разговоре с иностранцами постарайтесь объяснить смысл сказанного словами, а не жестами. В разных культурах одни и те же жесты могут иметь совершенно иное значение, что зачастую создает много проблем в межкультурной коммуникации.
- Выясните точку зрения собеседника по поводу обсуждаемого вопроса.

Для этого можно использовать следующие вопросы:

1. Как вы оцениваете сложившуюся ситуацию?
2. Каковы, на ваш взгляд, ее причины?
3. Как это отражается на вашей работе?
4. Какие попытки вы предпринимали, чтобы улучшить ситуацию?

5. Каким образом мы можем содействовать решению данной проблемы?

Формирование безбарьерной рабочей среды для людей с ограниченными возможностями

Люди с физическими недостатками не только испытывают переживания, недоступные здоровым людям, но и гораздо более способны выходить за пределы существующих представлений о возможностях человеческого тела, так как не могут выполнять некоторые вещи, которые здоровые люди делают для того, чтобы чувствовать себя счастливыми и «нормальными». Если бы мы могли по-настоящему услышать этих людей, то в наших знаниях о человеческом теле и духе произошел бы настоящий прорыв.

Сьюзен Уэнделл

Многие компании признают, что люди с ограниченными возможностями являются продуктивными и надежными работниками, способными принести реальную пользу своей организации. Некоторые организации даже разрабатывают специальные программы и продукты для вовлечения в трудовую деятельность таких людей, их семей и друзей. Компании, осуществляющие свою деятельность в конкретном регионе, предпочитают нанимать на работу сотрудников, проживающих здесь же, при этом многие уделяют особое внимание людям с ограниченными возможностями.

Эти аспекты легли в основу публикации «Вопросы занятости инвалидов: практический опыт компаний», представленной Международной организацией труда (МОТ). В докладе обобщен опыт 25 компаний в области трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Каждая из них предоставила краткие сведения объемом не более

двух-четырёх страниц о своей деятельности, при этом все ее аспекты (отношения с покупателями, клиентами, другими сотрудниками компании) рассмотрены в контексте использования труда инвалидов.

Этот доклад является чрезвычайно актуальным по целому ряду причин. Несмотря на мировой экономический кризис, компании, принявшие участие в исследовании, подчеркнули выгоды от своих начинаний в области трудоустройства инвалидов и создания безбарьерной рабочей среды. Их опыт может явиться стимулом и руководством для других организаций. Сейчас, когда многие страны принимают усилия по ратификации или осуществлению Конвенции ООН по правам инвалидов, это имеет особое значение. Конвенция защищает полное и равное осуществление инвалидами всех прав и свобод человека, а также предусматривает обязательное изменение некоторых действующих законодательных актов и существующих нормативов в сфере труда и занятости людей с ограниченными физическими возможностями. Доклад МОТ содержит полезную практическую информацию для всех организаций, заинтересованных в использовании труда работников с ограниченными возможностями.

Компании нанимают инвалидов на работу и изучают потребности в их продукции и услугах по разным причинам. Люди с физическими недостатками являются хорошими и надежными работниками. Имеющиеся данные свидетельствуют о сравнительно высокой производительности труда, меньшем проценте травматизма и низкой текучести кадров среди инвалидов по сравнению с остальными сотрудниками.

Люди с ограниченными возможностями, с одной стороны, часто обладают огромными скрытыми способностями, талантами и техническими склонностями, которые проявляются при соответствующем обучении, а с другой — проблемы, связанные с необходимостью исправления навыков,

сформированных в повседневной жизни. Работники, получившие инвалидность в процессе производственной деятельности, могут обладать ценными умениями и навыками помимо своей основной квалификации.

Наличие в организации людей с ограниченными возможностями может способствовать развитию многообразия, креативности и созданию положительного психологического климата среди сотрудников, а также повысить имидж компании в обществе и среди клиентов. Принципы равенства и неприятия дискриминации должны найти отражение в документах компании. Многие организации в своей деятельности берут за основу принципы Международной организации труда. Подобные инициативы служат примером и стимулом для других компаний. Среди мер по созданию возможностей трудоустройства инвалидов, содержащихся в конвенции МОТ, особое внимание уделяется принятию антидискриминационного законодательства, разумному приспособлению рабочих мест и обучению с целью их трудоустройства.

На уровне компаний и организаций такие меры включают:

- Разработку программных заявлений о защите прав людей с ограниченными возможностями, провозглашающих принципы равенства.
- Создание доступных рабочих мест, печатных материалов, интернет-ресурсов, торговых точек или распределительных пунктов.
- Создание объединений инвалидов.
- Улучшение информированности руководства и сотрудников компании в области трудоустройства людей с ограниченными возможностями.
- Предоставление инвалидам возможности профессионального обучения, трудоустройства или сохранения рабочего места, а также повышения производительности их труда.

- Разработка специальных программ трудоустройства инвалидов или использование опыта других компаний в этой области.
- Практические курсы, тренинги, менторство (способ обучения молодого специалиста или нового сотрудника, при котором он становится напарником более опытного сотрудника и перенимает полезные навыки, наблюдая за работой профессионала), а также программы по развитию лидерских качеств для людей с ограниченными возможностями.
- Необходимое приспособление рабочих мест.
- Наличие специально обученного персонала для работы с сотрудниками-инвалидами.
- Разработка стратегии и тактики делового сотрудничества с предпринимателями, имеющими инвалидность. Участие сотрудников компании в различных волонтерских программах.
- Сотрудничество с союзами, неправительственными и правительственными организациями.
- Сотрудничество с объединениями инвалидов, в том числе в области образования, обучения, трудоустройства и разработки новой продукции.
- Соблюдение стандартов доступности физических и интернет-ресурсов для людей с ограниченными возможностями, а также активное продвижение этих стандартов. Участие в работе бизнес-групп и объединений по вопросам занятости инвалидов.

Инвалидность — это способ восприятия своей жизненной ситуации. Если вы умеете хоть что-нибудь делать и делаете это действительно хорошо, вы уже кому-то нужны.

МАРТИНА НАВРАТИЛОВА

Организация труда работников с ограниченными возможностями

Некоторые страны, включая США, Канаду, Великобританию, Германию, Францию и Японию, приняли законы, запрещающие дискриминацию людей по признаку их ограниченных возможностей в сфере труда и занятости. Эти законы достаточно многогранные, но главным их аспектом является признание незаконным любое ущемление прав инвалидов при приеме их на работу, выполнении ими профессиональных обязанностей и в обращении с ними. Работодатели должны размещать и оборудовать рабочие места инвалидов таким образом, чтобы те могли выполнять все необходимые обязанности.

Организация рабочих мест включает в себя их переустройство, установку пандусов, специального оборудования для инвалидов по слуху и зрению, а также незначительные изменения в графике или системе работы.

Рассмотрим конкретную ситуацию. Кара — высококвалифицированный бухгалтер, но, так как она передвигается в инвалидной коляске, ей сложно подниматься на третий этаж здания, где расположен финансовый отдел компании. Поскольку в этом трехэтажном здании невозможно установить пандус, можно предоставить Каре рабочее место на первом этаже с доставкой ей всех необходимых для работы документов. Это, конечно, не очень удобно, но в данной ситуации такое решение является наиболее разумным.

Принимая на работу людей с ограниченными возможностями, следует акцентировать внимание на их достоинствах, а не недостатках. Часто то, что мы считаем препятствием для успешной работы, на самом деле легко устранимо при разумном приспособлении рабочих мест.

Процесс приема на работу

Дороти, высококвалифицированный оператор компьютерного набора, была признана инвалидом по зрению. Тем не менее она была способна набирать текст быстрее многих зрячих работников. Дороти передвигалась с помощью белой трости, и после того как ее несколько раз проводили до рабочего места, смогла делать это сама без чьей-либо помощи. Несмотря на то что сотрудники отдела найма персонала всячески рекомендовали принять ее на работу, Бет, руководитель отдела обработки информации, отказалась сделать это. Свой отказ она мотивировала следующим образом: «Боюсь, что в случае пожара или других непредвиденных обстоятельств Дороти будет представлять опасность как для себя самой, так и для других».

С одной стороны, беспокойство Бет было вполне обоснованным: мы не можем предвидеть все возможные проблемы, даже если вероятность их возникновения ничтожно мала. Но в данном случае было достаточно закрепить за Дороти одного или двух человек на случай форсмажорных обстоятельств — и проблема была бы решена.

Условия труда

Тэд сильно пострадал в автокатастрофе. До этого он работал на заводе, где ему целый день приходилось стоять за рабочим местом. После проведенного курса лечения Тэд хотел вернуться на прежнее место работы, но оказалось, что ему нельзя находиться на ногах весь рабочий день. Его начальник, Росс, отправил Тэда домой и сказал, что пока тот не сможет как положено выполнять свои обязанности, работу он не получит.

Предпринял ли Росс хоть что-нибудь, чтобы изменить условия труда своего работника? Один из возможных вариантов — установить высокий стул на рабочем месте Тэда, чтобы он мог работать сидя. Если по техническим причинам

это невозможно, можно было предложить Тэду работать на данном месте неполный день, а в остальное время выполнять менее утомительную для него работу.

Отношение других сотрудников

Не только руководители и менеджеры компаний должны соблюдать принцип справедливого отношения к людям с ограниченными возможностями. Это касается и рядовых сотрудников. Некоторые работники могут отказать в помощи инвалиду, особенно если это ведет к увеличению их рабочих нагрузок или создает какие-то другие неудобства.

У механиков компании «Tool Manufacturing Co.» 80 процентов рабочего времени уходило на установку и наладку различных деталей оборудования в мастерской. Остальные 20 процентов они проводили на первом этаже в цехе сборки тяжелого оборудования, которое невозможно было перенести в мастерскую. Именно эта часть работы была наиболее тяжелой и неудобной, и механики, называя ее «грязной работой», старались выполнять ее поочередно.

Чэд, новый механик, был асом в сборке деталей, имел «золотые» руки и логический склад ума, который позволял ему легко диагностировать и решать технические проблемы. Но Чэд не мог передвигаться без помощи двух тростей. Для него не было проблемой дойти до мастерской, но в других цехах предприятия ему было физически тяжело осуществлять маневры вокруг и внутри тяжелого оборудования.

Учитывая физические особенности нового работника, Том, главный механик, распорядился организовать его работу в мастерской, а остальные механики должны были работать еще и в цехе. Однако они выразили свое возмущение по этому поводу, поскольку их время на выполнение «грязной работы» увеличилось.

«Почему мы должны выполнять тяжелую работу, пока он прохлаждается в мастерской? — пожаловались они. —

Нужно было нанять человека, который мог бы делать все, что требуется».

Том, услышав эти нарекания, был в растерянности. Он не хотел увольнять Чэда. Не только потому, что тот был хорошим механиком, но и потому, что это было незаконно. Однако психологический климат в коллективе ухудшался, что выражалось в снижении производительности труда и отношении других работников к Чэду. Тогда Том решил, что в данной ситуации следует провести личную беседу с каждым работником. Решив применить некоторые правила успешных взаимоотношений с людьми, он сказал каждому сотруднику, что ценит их хорошую работу. Затем спросил, согласны ли они с тем, что Чэд также является хорошим механиком? Конечно, они вынуждены были признать этот факт. После этого Том попросил их войти в положение Чэда. Он приносил достаточно большую пользу своему отделу; его идеи часто помогали им решать многие проблемы. Единственное неудобство, которое он всем причинял, — это его неспособность выполнять «грязную работу». «В чем конкретно это выражается?» — спросил Том. Он показал работникам ведомости учета рабочего времени и оказалось, что дополнительное время, которое им приходилось проводить в цехе, увеличилось всего на несколько часов в неделю. И наконец, он воззвал к их благородным чувствам. «Вы все такие же люди, как и Чэд. Он доказал, что является ценным работником для нашего отдела. Вы же не можете позволить, чтобы эти несколько часов “грязной работы” помешали ему реализовать свои таланты и обеспечить себе достойную жизнь?»

После проведения таких бесед ситуация коренным образом изменилась. Механики дали понять Чэду, что ценят и уважают его. Взяв на себя инициативу по урегулированию назревающего конфликта, Том смог восстановить психологический климат и производительность труда в своем отделе, а также помог компании соблюсти дух и букву закона.

Другие способы содействия людям с ограниченными возможностями

Ниже перечислены некоторые дополнительные меры, с помощью которых компании могут оказать поддержку людям с ограниченными возможностями:

- Создайте ресурсную группу по работе с инвалидами.
- Предусмотрите выплату социальных пособий (в том числе на детей и по возрасту).
- Размещайте на сайте компании истории или видеоролики о людях с ограниченными возможностями.
- Создайте работникам с инвалидностью условия для профессиональной подготовки и обучения.

Профессиональные объединения работников с ограниченными возможностями

Некоторые организации в своих усилиях сделать рабочую среду более комфортной для всех работников пошли еще дальше. Они стали создавать профессиональные объединения инвалидов, или целевые группы.

Во многих компаниях США профессиональные объединения женщин и работников с нарушениями здоровья достигли значительных успехов в продвижении по корпоративной лестнице. В этих компаниях люди с инвалидностью имеют одинаковые возможности профессионального и карьерного роста наравне с другими сотрудниками.

Доктор Роберт Рудней, главный советник по вопросам исследований и анализа военно-воздушных сил США, изучил деятельность целевых групп для работников с ограниченными возможностями в ведущих американских компаниях. Приведем некоторые результаты его исследований.

Сами работники, страдающие теми или иными дисфункциями, все больше признают положительную роль целевых групп в представлении их интересов в организации, в возможности получения ими необходимого профессионального образования и обучения, а также в интеграции в общую корпоративную культуру. Со своей стороны работодатели также приветствуют создание профессиональных объединений инвалидов, рассматривая это как часть стратегии компании по формированию безбарьерной рабочей среды и как дополнительный маркетинговый ход с целью совершенствования продукции и услуг для клиентов с ограниченными возможностями.

Целевые группы оказывают помощь вновь принятым на работу сотрудникам адаптироваться к новым условиям труда. Ведь даже если у работника есть специально оборудованное рабочее место, ему может понадобиться помощь или содействие в перемещении по территории компании, изучении информационных ресурсов, а также знакомстве с корпоративной политикой и многочисленными организационными процедурами. Опытные члены группы часто берут на себя официальные или неофициальные обязанности по адаптации новичков. В современных экономических условиях наиболее важным представляется тот факт, что профессиональные объединения инвалидов дают возможность своим членам сохранить работу, а также устанавливают контакты с другими сотрудниками организации, которые по причине нарушения здоровья хотели бы сменить работу, но остаться в той же организации.

Профессиональные объединения инвалидов могут оказывать существенную помощь своей компании, предоставляя рекомендации по поводу размещения и оборудования рабочих мест, а также реабилитации и профессионального обучения инвалидов. Работодатели могут использовать целевые группы для разъяснения политики компании, проводимых или планируемых изменений и установления

обратной связи с целью получения ответной реакции на предложения руководства, находящиеся в стадии рассмотрения. Что касается внешней деятельности профобъединений инвалидов, то она может быть весьма эффективной в части отбора и найма квалифицированных сотрудников с ограниченными возможностями. Посредством внутренней корпоративной сети таких объединений трудоустраивается до 60 процентов всех работников, имеющих инвалидность. Тем не менее по причине трудностей в передвижении, общении или просто неуверенности в себе многие инвалиды все еще находятся вне «зоны доступа». Поэтому целевым группам и службам реабилитационной поддержки людей с ограниченными возможностями следует прилагать больше усилий для установления контактов с другими объединениями инвалидов и с этой целью активно привлекать интернет-ресурсы организации.

Профессиональные группы сотрудников-инвалидов дают своей компании возможность лучше понять предпочтения покупателей и клиентов в области продукции и услуг. Например, целевая группа компании «Best Buy», крупнейшего ритейлера бытовых приборов и электроники на рынке США, смогла убедить руководство установить в помещении магазина экран с титрами, чтобы потенциальные клиенты с поражением слуха могли следить за рекламными акциями компании.

Профессиональное объединение инвалидов компании «Hewlett Packard» внесло значительный вклад в совершенствование практических свойств и дизайна новых продуктов своей компании. Представители целевой группы компании «Ford» изучили дизайн нового автомобиля с точки зрения его доступности людям с ограниченными возможностями. В результате инвестиции, вложенные «Hewlett Packard», «Ford» и многими другими компаниями в поддержку целевых групп, окупились сполна.

Резюме

- Люди и институты, относящиеся к нашей культуре, играют важную роль в нашем восприятии окружающего мира. В зависимости от того, насколько у нас сильны культурные традиции, они могут в той или иной степени влиять на наши отношения с людьми других культур.
- Поскольку многие предрассудки формируются на подсознательном уровне, то часто мы не осознаем их наличие у себя. Предубеждения подчиняются эмоциям, а не логике, и их можно выявить только путем тщательного самоанализа.
- Выяснив свои предубеждения и предприняв шаги к их искоренению, следует изучить всю концепцию межкультурных коммуникаций в рабочей среде. Если мы занимаем руководящие позиции, то преодоление культурных различий должно стать для нас первостепенной задачей. Если же мы являемся рядовым работником, то должны оказывать всяческое содействие своему руководству в установлении благоприятных взаимоотношений в коллективе.
- Принятие и понимание культурного разнообразия — это нечто большее, чем просто терпимое отношение к особенностям конкретного человека или группы людей. Это также поддержка и развитие их культурной идентичности.
- При работе с людьми, ограниченно владеющими нашим языком, приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы убедиться в том, что и нам, и нашей аудитории понятен смысл сказанного.
- Многообразие культур дает уникальную возможность обогатить свой жизненный опыт и знания. Взаимное понимание и принятие индивидуальных особенностей разных людей формирует у нас более широкое

восприятие окружающего мира. Осознание сотрудниками своей культурной идентичности является важным аспектом установления успешных взаимоотношений в коллективе.

- Более глубокое понимание своих коллег по работе позволяет нам установить и поддерживать атмосферу взаимного уважения и сотрудничества в своей организации.
- Люди с ограниченными возможностями часто имеют, с одной стороны, огромные скрытые способности, таланты и технические склонности, которые проявляются при соответствующем обучении, а с другой — проблему, связанную с необходимостью исправления навыков, сформированных в повседневной жизни. Работники, получившие инвалидность в процессе трудовой деятельности, могут обладать ценными умениями и навыками помимо своей основной квалификации.
- При условии разумного приспособления рабочих мест люди с ограниченными возможностями могут стать ценными и продуктивными работниками.

Приложение А

О ДЕЙЛЕ КАРНЕГИ

ДЕЙЛ КАРНЕГИ является основоположником направления, известного как движение за развитие человеческого потенциала. Его учения и книги помогли людям всего мира стать уверенными в себе, успешными и влиятельными личностями.

В 1912 году Карнеги приступил к чтению своего первого курса лекций по ораторскому искусству в Христианской ассоциации молодых людей (ХАМЛ) в Нью-Йорке. Как и на большинстве общественных курсов, предлагаемых в то время, Карнеги начал занятия с теоретического изложения материала, но вскоре заметил, что слушатели быстро потеряли к нему интерес и стали шуметь. Нужно было что-то срочно предпринять.

Дейл перестал читать лекцию и мягко обратился к мужчине на заднем ряду с просьбой встать и рассказать о себе. Когда тот закончил говорить, Карнеги попросил другого слушателя сделать то же самое, затем еще одного и так далее, пока все присутствующие не сделали краткие выступления. Поддержка других слушателей и умелое руководство Карнеги помогли им преодолеть свой страх перед публикой и получить удовлетворение от своего выступления. «Тогда я еще не знал, что применил самый лучший метод преодоления страха и развития уверенности в себе», — писал Карнеги.

Курсы Карнеги приобрели такую популярность, что его стали приглашать и в другие города. Между тем он продолжал постоянно совершенствовать содержание своих занятий. Со временем Карнеги понял, что людей больше всего интересуют вопросы обретения уверенности в себе, улучшения межличностных отношений, достижения успеха в карьере и преодоления беспокойства. Это натолкнуло его на мысль перейти от публичных выступлений к практическому изучению и изложению данных вопросов. Общение с людьми стало скорее средством к достижению цели, а не самой целью.

Помимо использования опыта своих слушателей, Карнеги решил заняться изучением историй успешных людей и постепенно включил эту тему в курс своих занятий. Результатом всех усилий стало написание самой известной из его книг — «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».

Она сразу стала бестселлером, и с момента ее издания в 1936 году (а также обновленной версии в 1981 году) было продано свыше 20 миллионов экземпляров по всему миру. В 2002 году «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была названа лучшей деловой книгой двадцатого века. В 2008 году журнал «Fortune Magazine» включил ее в список семи важнейших книг, которые должен иметь каждый руководитель. Другая книга Карнеги, «Как перестать беспокоиться и начать жить», вышедшая в 1948 году, также имела небывалый успех. Она была издана многомиллионными тиражами и переведена на 27 языков мира.

Дейл Карнеги умер 1 ноября 1955 года. Некролог в одной из вашингтонских газет оценил его вклад в развитие общества: «Дейл Карнеги не разгадал ни одну из тайн Вселенной. Но, возможно, он больше, чем любой другой представитель нашего поколения, помог людям научиться строить правильные взаимоотношения друг с другом, что является, пожалуй, одним из важнейших аспектов человеческой деятельности».

О компании «Dale Carnegie & Associates, Inc.»

Основанная в 1912 году, «Dale Carnegie Training» выросла из веры одного человека в силу самосовершенствования в крупнейшую тренинговую компанию, имеющую представительства по всему миру. Она предлагает деловым людям возможность значительно улучшить профессиональные навыки и достичь устойчивых положительных результатов своей деятельности.

Основы обучения Дейла Карнеги прошли испытание временем и продолжают постоянно совершенствоваться, дополняясь на протяжении почти целого века практическими исследованиями и реальными историями успеха деловых людей. 160 представительств компании «Dale Carnegie» в разных странах мира предоставляют тренинговые и консалтинговые услуги во всех областях современного бизнеса, что дает возможность организациям и частным лицам получить необходимые знания и научиться эффективно применять их на практике. Результатом совместных усилий на международном уровне является постоянное развитие деловой инициативы и предприимчивости наших клиентов.

Имея штаб-квартиру в Хауппауге (штат Нью-Йорк), «Dale Carnegie Training» представлена во всех 50 штатах США и более чем в 75 странах мира. Свыше 2700 тренеров-консультантов ведут программы на более чем 25 языках. Обучение в «Dale Carnegie Training» успешно прошли около 7 миллионов человек.

«Dale Carnegie Training» особое значение придает практическим принципам своей деятельности и создает программы, предлагающие людям знания, умения и навыки, необходимые для осуществления успешного ведения бизнеса. Использование проверенных технологий для решения актуальных задач современности позволило компании стать мировым лидером в области развития творческого потенциала личности.

Среди выпускников этих программ — управляющие крупных корпораций, представители малого и среднего бизнеса, руководители законодательных и исполнительных органов власти, а также частные лица, имеющие богатый жизненный и профессиональный опыт.

По результатам исследований, постоянно проводимых «Dale Carnegie Training» по всему миру, 99 процентов участников, прошедших тренинги компании, высказывают удовлетворение результатами своего обучения.

Приложение Б

ПРАВИЛА ДЕЙЛА КАРНЕГИ

1. Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь.
2. Давайте честную, искреннюю оценку.
3. Пробуждайте в других людях неподдельный интерес.
4. Искренне интересуйтесь другими людьми.
5. Улыбайтесь.
6. Помните, что имя человека — это самый сладостный и важный для него звук на любом языке.
7. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
8. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
9. Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.
10. Лучший способ одержать в споре верх — это уклониться от него.
11. С уважением относитесь к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
12. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

13. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
14. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».
15. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
16. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
17. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
18. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
19. Взывайте к более благородным мотивам.
20. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
21. Бросайте вызов, задевайте за живое.
22. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
23. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
24. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
25. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы что-то ему приказывать.
26. Давайте людям возможность сохранить свой престиж.
27. Выражайте людям одобрение по поводу их малейшей удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
28. Создавайте людям хорошую репутацию.
29. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.
30. Добивайтесь того, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Основные способы преодоления беспокойства и тревоги

1. Живите в «отсеке» сегодняшнего дня.
2. В ситуациях, связанных с беспокойством:
 - спросите себя: «Что является самым худшим из того, что может произойти?»,
 - в случае необходимости приготовьтесь примириться с этим,
 - затем спокойно продумайте, как изменить ситуацию.
3. Помните о невосполнимом вреде, который беспокойство наносит вашему здоровью.

Основные методы анализа беспокойства

1. Соберите все факты.
2. После их тщательного анализа примите решение.
3. Когда решение принято, приступайте к действиям!
4. Запишите следующие вопросы и ответы на них:
 - В чем заключается проблема?
 - Чем вызвана проблема?
 - Каковы возможные решения?
 - Какое решение самое лучшее?
5. Преодолейте привычку беспокоиться, прежде чем она одолеет вас.
6. Будьте постоянно заняты.
7. Не расстраивайтесь из-за пустяков.
8. Используйте закон больших чисел для изгнания беспокойства из своей жизни.
9. Считайтесь с неизбежным.
10. Установите «ограничитель» на свои беспокойства. Решите для себя, какого беспокойства заслуживает то или иное событие.
11. Не тревожьтесь о прошлом.

12. Выработывайте в себе такое умонастроение, которое принесет вам душевное спокойствие и счастье.
13. Заполните свой ум мыслями о спокойствии, мужестве, здоровье и надежде.
14. Никогда не пытайтесь свести счеты с вашими врагами.
15. Вместо того чтобы переживать по поводу неблагодарности, будьте к ней готовы.
16. Ведите счет своим неудачам, а не своим неприятностям.
17. Не подражайте другим.
18. Постарайтесь извлечь пользу из своих неудач.
19. Попытайтесь дать другим людям хотя бы немного счастья.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. Ключевые факторы успеха.....	6
Глава 2. О важности осуществления перемен.....	35
Глава 3. Готовность к изменениям.....	66
Глава 4. Как предложить и инициировать процесс изменений	85
Глава 5. Работа в команде	112
Глава 6. Как преодолеть стрессовую ситуацию в период организационных изменений	141
Глава 7. Как работать с разными людьми.....	167
Приложение А. О Дейле Карнеги.....	199
Приложение Б. Правила Дейла Карнеги.....	203

КАРНЕГИ Дейл
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПЕРЕМЕНЫ СЕБЕ ВО БЛАГО

Перевод с английского — *Л. Г. Третьяк*
Оформление обложки — *М. В. Драко*